العمق الاستراتيجي

موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات



د. سلمان زيدان

العمق الاستراتيجي

موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات

العمق الاستراتيجي

موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات

تأليف

د. سلمان زيدان

الطبعة الأولى

1439 هـ 2017م

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
2016/4/1816

زيدان ،سلمان
العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات/سلمان
زيدان .- دار زهران للنشر والتوزيع، 2017.

(   ) ص.
ر.أ. 2016/4/1816
الواصفات:اتخاذ القرارات //الادارة التنفيذية

❖ يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

المتخصصون في الكتاب الجامعي الأكاديمي العربي والأجنبي

دار زهران للنشر والتوزيع

تلفاكس : 5331289 – 6 – 962+، ص.ب 1170 عمان 11941 الأردن

E-mail : Zahran.publishers@gmail.com

www.zahranpublishers.com

بسم اللـه الرحمن الرحيم

﴿ وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُم مِّن الْعِلْمِ إِلاَّ قَلِيلاً ﴾

صدق اللـه العظيم

سورة الاسراء:85



الاهـــــــــــداء

الى مَن أنزلَ الرَحمنُ على قلبه النورَ كله، وجَعله للعَالمين رَحمةً وسراجاً منيراً... الى الحَبيب المُصطفى رَسولِ الـلـه صَلىّ الـلـه وسَلمَّ عليه وعلى آله وصَحبه أجمَعين، تسليماً كثيراً..

الى مَن قالَ بحقِهمَا المَولَى تباركَ وتعالىَ:

﴿ وَاخفِضْ لَهُمَا جَناحَ الذُلِّ مِنَ الرَحْمَة ﴾

والديَّ الحبيبين، روح الوالد وعافية الوالدة، برّاً واحسَاناً.

والى حبة العين والقلب، أبنائي نور وزكريا ويوسف ويونس، ووالدتهم الغالية والحنونة، حفظهم الـلـه تعالى، الذين كان لهم، بفضل الـلـه الحليم العليم، دور محمود في مجمل أعمالنا العلمية واكمالها...

د. سلمان زيدان

المحتويات

قائمـــة الأشـــكال

قائمـــة الجداول

التقديـــم

الحمدُ لله ربِّ العالمين، وأفضلُ الصلاة والسلام على سيدِّ المرسلين وخاتم النبيّين، سيدِّنا محمد وعلى آله وصحبه الغرِّ الميامينَ أجمعين.

وأما بعد...

فإن العديدَ من الكتب والبحوث والمقالات تناولت بالحديث والتحليل، وتطرّقت بالوصف والتحديد، الى مقومات العمق الاستراتيجي لعمليات التخطيط، ومكونات الادارة الاستراتيجية، ومفردات الخطط الاستراتيجية، ونظم المعلومات، وخطوات صناعة واتخاذ القرارات بكل أنواعها وأشكالها، والصلة المترابطة والصميمية بينها... ومن خلال استعراض العديد من هذه المصادر والمراجع، فإن الكتابَ الذي بين أيدينا، ما هو إلاّ اضافةٌ علميةٌ للمكتبة العربية، وجهدٌ علميٌ محمودٌ ومرغوبٌ، لتوسيع دائرة الاهتمام والبحث المُستدام بكل ما يخصُّ مكونات العمق الاستراتيجي وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية، ومقومات عمليات التخطيط الاستراتيجي، ومستلزمات التفكير المتوازن والعقلاني المتصّل بالخطط الاستراتيجية، وصلة كلٍ منها بنظم المعلومات وصناعة واتخاذ القرارات.

ومن بديهيات القول: إن أيَّ جهدٍ فكريٍ وعلميٍ، يجدُ له المكانَ الذي يمّيزه عن جهد الآخرين، سواء في التطابق بوجهات النظر، أو الاختلاف على مستوى التركيز أو التفصيل، بخصوص بعض مقومات وخصائص ومكونات هذا المفصل أو ذاك من المفاصل الفكرية والعلمية، فلكلٍ وجهة نظر قد يُصيبُ بها صاحبُها أو ينحرفُ عنها، من وجهة نظر الآخرين، وهذا المبدأ المتطور للحياة الانسانية، سمة صحّية من سمات التوافق، أو حتى في التقاطع، وفي الاصطراع الفكري الايجابي والنافع فحسب.. ضمن هذا الوصف، فإن الاستعداد للإجراءات وعمليات التخطيط، تعتبر الخطوة الضرورية لأيِّ عمل وأية فكرة، وهذا ما ذهبَ اليه المؤلف، في ما ذهبَ اليه، إذ إن البدءَ في المداخل والكتابة فيها، ما كان ليكون، لولا فسحة ووضوح الرؤية، وسعة الأفق التي امتلكها صاحبُ الشأن، تجاه فكرة الكتاب، وما تناولته الفكرة المقصودة، من توضيح

وتبصير بأهمية عمليات التخطيط الاستراتيجي، التي ينبغي أن تتزامنَ مع مبدأ أن تكونَ قطاعاتُ الفكر والعمل والمنظماتُ وقياداتها الأمامية واداراتها الاستراتيجية العليـا، مـستعدة فعـلاً وملتزمـة لبذل الجهد المطلوب، وتوفير المـستلزمات الـضرورية لنجـاح العمليـات التخطيطيـة الاسـتراتيجية، فالقيادة المعنية بالإدارة الاستراتيجية، التي تقول إنها مستعدة للبدء والشروع بعمليات التخطـيط الاستراتيجي، على صعيد التصّور والتصّرف بقرارات الحاضر والمـستقبل، يُفـترضُ أن تـؤمنَ بـالعمق الاستراتيجي لموقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات من ناحية، ومن ناحية ثانية أن تقـومَ بالآتي:

أولاً- رسمُ القضايا الأساسية والخيارات المهمـة التـي تتعامـلُ معهـا الادارة الاسـتراتيجية، والعمليـة التخطيطية الاستراتيجية برمتها.

ثانياً- تحديدُ الأدوار والمسؤوليات القيادية ذات الصلة بعمليات التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً- تأليفُ هيئة تخطيط مركزية لمتابعة وحصر البيانات والمعلومات، والتأكد من مستوى التقدمّ في جمعها وتحليلها، واجراءات البدء بالعملية التخطيطية والاتجاهات الاستراتيجية.

رابعاً- الترتيبُ والمتابعة غير الساكنة، لمتطلبات البناء الـصحيح لقواعـد ودوائـر الهيكـل التنظيمـي المتوازن، واجراء التطويرات العملية عليه أو تحسين بعض جوانبه، اذا تطلبت العملية التخطيطيـة ذلك في اللحظة، وليس بعد حين فحسب.

خامـساً- اسـتحداثُ وتكـوينُ انظمـة متقدمـة ذكيـة، لـضمان الدقـة في المعلومـات الاسـتراتيجية والعملياتية، الداعمة والساندة للعمق الاسـتراتيجي لكامـل مفاصـل العمليـة التخطيطيـة، ولـنظم المعلومات وكيفية توظيفها من قبـل الادارة الاسـتراتيجية، وبمـا يحقـق فكـرة المـستقبل في لحظـة الحاضر.

سادساً- تهيئة وتوفيرُ الموارد والمستلزمات البشرية والمادية والمالية، وبيئة العمل الملائمـة واللازمـة للعملية التخطيطية ووظائف الادارة الاستراتيجية.

ان التفكـيرَ بالاتجاهـات الاسـتراتيجية وتعميقهـا في الأوسـاط والمـستويات الوطنيـة، يمثـل المسؤولية القيادية الأساسية للإدارات الأمامية العليا، على مستوى القيادات المتقدمة للدولة، وعلى مستوى قيادات القطاعات والمنظمات كلها، باعتبـار أن تأشـيرَ وتحديـدَ الاتجاهـات الاسـتراتيجية يعطـي ترابطـاً فـسيحاً ومنطقيـاً بـين المفـاهيم والمنطلقـات التـي تتـضمنها وتحويهـا الاتجاهـاتُ الاستراتيجية، خاصة وأنها توضحُ التوجّهات المستقبلية للدولة والقطاعات والمنظمات المعنيـة. كـما أن مستوى الأداء وكفاءته للإدارات المعنية والاقسام والمجموعات والأفراد، يمثل هو الآخرُ انعكاسـاً طبيعياً لقدرة وكفاءة الادارة العليا لهذا القطاع أو ذاك أو هذه المنظمة أو تلك، في تحديد العمـق الاستراتيجي للاتجاهات التخطيطية، إذ من المتوقع أن لا تكـون نتـائجُ الأداء جيـدة، اذا مـا كانـت التوجهـاتُ الاسـتراتيجية التخطيطيـة والمعلومـات الـساندة، غامـضة وغـير واضـحة، أو ناقـصة المعلومات، والعكس صحيح.

هذا من جهة، ومن جهة ثانية، فإنَّ من المناسب أن نشيرَ أنَّ هناك مَن يخطئ في التـصّور بـأن عمليات التخطيط الاستراتيجي والخطط الاستراتيجية، لا تشملُ أو لا تحملُ قيمَ وتـصورات واضـعيها، بل نقولُ إن القيمَ جزءٌ حيويٌ مـما يفكّـرُ بـه العقـلُ الانـساني في الظـاهر والبـاطن، عـلى حـد سـواء. والحقيقة، كما نؤمن، أنَّ عمليات التخطيط الاسـتراتيجي والخطـط الاسـتراتيجية، تـؤطرَّ بقـيم تحكـمُ تـصرفاتِ المـستويات القياديـة في (القمـة والـسفوح والقواعـد)، وفي الوقـت ذاتـه، تمثـل قناعـات ومعتقدات تنعكسُ في تصرفات وسلوكيات وعادات وطقوس وشعائر أصحاب القرار، وأعمدة الدولـة والمجتمع، ومختلف شرائح المجتمع.

واذا كانت العملياتُ التخطيطية والخطط الاستراتيجية، خالية من هذه القـيم، فإننـا سنجد تناقضاً واضحاً في هذا الحقل أو ذاك، عند دراستها على مـدى فـترات زمنيـة طويلـة، بل قد يشكلُّ هذا الأمرُ لدى بعض المنظمات والشرائح، اغتراباً وفجوة قيمية بين ما تطرحـه اداراتها العليا كتصوراتٍ نظرية، وما تعملُ عليه، كمفـرداتٍ وسـلوكياتٍ يوميـة، في العلاقـة مع المستويات التنظيمية وشرائح المجتمع المختلفة. بيد أن حقيقة الأمر تذهبُ لتؤكدّ بـأنَّ العمـقَ الاسـتراتيجي للقـيم العليـا والمعلومـات الـصحيحة، تعطـي القـدرة عـلى الوضـوح

التخطيطي والتدبيري لمقومات ديمومة الرسالة والرؤية والتحسين للأهداف، على صعيد حركة الحياة وروافدها، لكونها، أي القيم، تتألفُ من مجموعة مرغوبة وحميدة من الفضائل الانسانية، تراكمت على مر الأجيال، وتطلعّت نحو دائرة البناء والتقدم الى أمام من دون تراجع، والتجانس المشروع مع الحاجيات المتنامية للناس، لزمانهم وللزمن القادم... وفي مقدمة الفضائل الانسانية المكتسبة:

1. إنها مرجعيةٌ للتصرّف والتدبير الانساني المتوازن، على مستوى قطاعات العمل والعاملين من ناحية، والتدبير والتصريف لمهامهم من ناحية ثانية، على اعتبار أنها دستورٌ عملي يُسترشد به، من قبل القطاعات والمنظمات والجماعات والأفراد، وعلى كافة المستويات والأصعدة، من ناحية ثالثة.

2. إنها تديمُ وتعززُ بناءَ الثقافة التنظيمية للمجتمع والمنظمات، وفي الوقت ذاته فإنها تعطي انعكاساً طيباً وصادقاً لما تؤمنُ به الإداراتُ والمستوياتُ الأمامية العليا.

3. تشكلّ اتجاهاً ضامناً للعمل الفكري الصحيح، وصيغة مشتركة، ولائحة عمل، للبيان والتبيين، للمسؤوليات والواجبات، والعمل بها تحت خيمة العلاقات الانسانية البناءة.

4. تساعدُ على ترصين رؤية المستويات القيادية في الدولة وقطاعات العمل والمنظمات، في اطار تجاوبها مع الواقع، والتحسين له، لا سيّما وأنها تشكلُّ مرجعاً أساسياً لرسالة وأهداف وغايات القيادات الأمامية واستراتيجياتها الفكرية والعملياتية.

5. وفي ذات الوصف، فان القيمَ الروحية والمادية التي تبغيها القياداتُ الأمامية في التصّور والتصّرف، يجبُ أن تتصفَّ بالديمومة غير الراكدة، والتحسين المستمر لها، والموازنة المحسوبة لكل معيار من معاييرها، مع ضرورة المحافظة على هذه القيم والتمسك بها وعدم المساومة عليها، تحت أي ظرف من الظروف.

ضمن هذا السياق، فإن القيادات الأمامية على صعيد المستويات الادارية لأجهزة الدولة والقطاعات والمنظمات، ينبغي أن تأخذ بالعلاقات التبادلية والتفاعلية، ما بين العمق الاستراتيجي للتخطيط ومكونات الاتجاهات الاستراتيجية، عند إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي ووضع المعلومات وتوظيفها الصحيح في الخطط الاستراتيجية، فإذا كانت نقطة الانطلاق والنظر في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمات وقطاعات العمل، هو الزمن الحاضر، فإن الرؤية تمثلُّ المدى الشاملَ والواسعَ والمستقبليَّ للمنظمة أو القطاع المعني، في حين تمثل الرسالة حالة أكثرَ تحديداً من الرؤية، وأوسعَ من الغايات الاستراتيجية، والتي بدورها تُشتق من الرسالة، وفي ضوء محددات الرؤية والقيم، في حين يظلُ الترابطُ قضية مصيرية ولاحقة بأهداف العمليات وتوجهاتها الآنية واللاحقة.

التحليل الاستراتيجي وتقييم الموقف

إن إدراكَ ووعيَ القيادات العليا لقطاعات العمل والمنظمات لرؤيتها ورسالتها، يمثل قاعدة أساسية للانطلاق والنظر بتمعّن في الوضع الراهن لها، ويمثل تحليلُ الموقف جانباً من قدرة القطاع أو المنظمة على الاستجابة والتكيّف مع متطلبات البيئة المتغيرة، ويدخلُ في اطار تحليل الموقف مجموعة كبيرة من الاعتبارات تندرجُ في اطارها أساليبُ استثمار الفرص وقضايا التمويل والاستجابة لاحتياجات شرائح المجتمع ومفاصل وروافد الحياة للنجاح المستقبلي. وضمن هذا التوجّه، يلاحظ المرءُ أنَّ هناك دوراً مهماً للإدارات العليا وهيئات التخطيط وأنظمة المعلومات المختلفة والمتنوعة، إذ إنها هي التي تعطي تقييماً صحيحاً وواضحاً للمواقف الحالية والمستقبلية، ولما ستكونُ عليه حركة الدولة وشرائحُ المجتمع وقطاعاتُ العمل والمنظمات، على صعيد الزمن المنظور أو الزمن غير المنظور. وبعد أن تكون الدوائرُ العليا والمنظمات قد حددّت توجهاتها الاستراتيجية، وقيمّت مواقفها بالشكل الصحيح، تقومُ بعدها بتحديد ماذا عليها أن تفعل، وعلى مختلف المستويات القيادية الإدارية، ويندرجُ في إطار ذلك آلياتُ التصّور والتصّرف المطلوبة، والبدائل المختلفة المرافقة لها، بعد أن يغنيها المعنيون ويشبعونها بالنقاش الواعي والحوار الهادف المتوازن على مختلف المستويات، ومن ثم الإقرار النهائي لها وللبدائل المعتمدة والتي ستنفذ لاحقا. إن هذه الخطوات تحدّد الأطرَ والأوجهَ

الاستراتيجية المعتمدة من قبل الادارات العليا في قطاعات العمل ومنظمات الاعمال في مختلف التخصصّات والمهمات والمسؤوليات، بما في ذلك المنظمات والمستويات السياسية والاقتصادية والتعليمية والاجتماعية وسواها.

وعلى هذا الأساس، فإن مجملَ العمليات والبرامج الاستراتيجية على مستوى التخطيط الاستراتيجي، للدول والحكومات والمنظمات، تكون موضوعة بصيغ رسمية مكتوبة، وبالتالي فإن المستويات القيادية بكل أنواعها، تجعلُ منها الطريقَ السالكة نحو البناء والتطوير والانجاز للأهداف الموضوعة سلفاً، إذ لا معنى لخطةٍ ما، من دون تنفيذٍ لمفرداتها في الميدان.. ومن الطبيعي أن تتولىّ وتقومَ بذلك هيئاتُ التخطيط بالمؤسسات الرسمية والمنظمات وقطاعات العمل، بالاستعانة بالاستشاريين، بل ومن الضروري اطلاع ومعرفة آراء كبار المسؤولين لغرض ترجمة هذه الخطط الاستراتيجية إلى خطط فعل وسياسات وبرامج وإجراءات تفصيلية، وبنتائج مستهدفة لفترات زمنية قصيرة وفترات زمنية طويلة، لكون النتائج النهائية لجميع هذه الخطوات يتمثل بخطة استراتيجية معتمدة وجاهزة للتنفيذ، على أن يوضعَ لمكونات الخطة الاستراتيجية، الموضعُ الصحيحُ في إطار الإدارة الاستراتيجية المتكاملة للمنظمة أو المؤسسة المعنية.

مطابقة مكونات الخطة الاستراتيجية مع الوضع العام

ومن الواضح والجليّ، إن عمليات العمق الاستراتيجي للتفكير، يجبُ أن تكونَ جزءآ مهمآ وأساسيآ ومتكاملآ مع باقي عمليات التخطيط ومكوناتها البشرية والمادية والمعلوماتية، مع الاشارة الى أن منظمات الأعمال وإداراتها على المستوى الدولي، قد كرست جهودآ كبيرة ومستلزمات عديدة لتطوير وتحسين دائرة عمليات العمق الاستراتيجي لموقع التخطيط والتجديد المستمر للمعلومات واستخدامها الفعال في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية على حد سواء في كامل الحزمة العملياتية... ففي دراسة قام بها المركز الأمريكي للإنتاج والنوعية American Productivity & Quality Center على (45) خمس وأربعين شركة تتميز باستخداماتها العلمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي.. وبعد فرز (6) ست شركات

تعتمدُ أفضلَ التطبيقات، ودراسة أساليبها التخطيطية الاستراتيجية، بعمقٍ وشمولية، ولغرض تحديد أهمّ المعطيات الأساسية والضرورية، كمفاتيح للنجاح في عمليات التخطيط الاستراتيجي وصياغة الخطط الاستراتيجية، فقد وَجدَ المركزُ أن العمليات التخطيطية في هذه الشركات تتسّمُ بالآتي:

1. توسّع أو تمّدد الأهداف لتغطيّ التوجّهات الاستراتيجية خارج إطار التقيد بأفكار تندرجُ ضمن صندوق مغلق، ورغم أن المنظمات لديها مؤشرات مختلفة، إلا أنها تتفقُ بكون الأهداف يجبُ أن تنطلقَ من تفكيرٍ استراتيجيٍ واضحٍ ومفهوم.
2. إن عمليات التخطيط الاستراتيجي ومراحله، مرنة وشمولية، وتتحسنُ باستمرار بتصميمٍ منهجيٍ وفلسفيٍ واضح.
3. تُعتبر عملياتُ نشر الخطة وإيصالها للجميع، بمثابة صيغٍ رسميةٍ وقوية، ويُنظر إليها كمقياس لنوعية العمق الاستراتيجي لموقع التخطيط والقائمين عليه.
4. يشيرُ المخططوّن ويؤكدوّن على ضرورة مزاوجة التفكير الاستراتيجي بمجمل خطط العمل في الميدان وتطوير العمليات والأساليب.
5. يشكلُّ الفصلُ بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للعمليات، ضبابياً أو غيرَ واضح، بمعنى أنه لا يتمُ التأكيدُ عليه كثيراً بسبب التداخل والتكامل بين الاثنين.
6. إن دورَ التخطيط الاستراتيجي، كمكوّن مهمٍ من مكونات نظام الإدارة الاستراتيجية، واضحٌ ومنّظم، ويشغله التحوّلُ من ادارة الواقع الى ادارة المتوقع.
7. يمثلُّ التفكيرُ الاستراتيجي في الادارات العليا ظاهرةً موثقةً ومنهجية.
8. لا توّجهُ عملياتُ التخطيط، ولا تقادُ بمركزٍ واحدٍ للقدرات الجوهرية، فحسب، وإنما تشاركُ بها المستوياتُ القيادية كافة، كلٌ في مجال عمله وتخصّصه وعنوانه.

9. يلعبُ الاختصاصّيون في العمليات التخطيطية الاستراتيجية، دوراً أساسياً في تصميم العمليات المقصودة وأطرها، بل ومتابعة التنفيذ والتقويم لها.
10. إن مداخلَ ومناهجَ عمليات التخطيط الاستراتيجي وأنظمة التصميم، ما هي إلاّ دائرة تتغيرُ وتتحسّنُ بشكلٍ مستمرٍ ودائمٍ نحو الأفضل، من دون تردّدٍ أو تراجع.

ضمن هذا السياق، يؤكد الكتابُ على تكاملية الحلقات المتصلة بالعمق الاستراتيجي من حيث موقع التخطيط ودور نظم المعلومات في صناعة واتخاذ القرارات بشكل أعم، والقرارات الاستراتيجية بشكل أخص. فقد ركزَّ الكاتبُ على ركائز مهمة في الحياة المعاصرة أضحت واقعاً متطوراً على مستوى التصوّر والتصرّف، في مقدمتها:

أولاً- العمقُ الاستراتيجي لمقومات التخطيط وخصائصه في عمليات التحسين والتطوير لروافد الحياة، فكرياً وعملياً .

ثانياً- تنوعُ أوجه التمّيز في العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

ثالثاً- دورُ نظم المعلومات وكفايتها ودقتها في الدعم اللوجستي لوظائف الإدارة، على صعيد التجانس، ما بين عمليات الاتصال والتنسيق، وعلاقتها بالتقسيمات التنظيمية والفنية والادارية.

رابعاً- الوضوحُ لأبعاد الهيكلية المتكاملة للتخطيط الاستراتيجي ومؤسساته في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومنها القرارات ذات الصلة بالسياسة الخارجية.

خامساً- الأهمية المحسوبة للمعلومات في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، لاسيما على مستوى دول عظمى، مؤثرة ومهيمنة في قدراتها العسكرية والاقتصادية والعلمية، على امتداد مساحة الكرة الأرضية، وفي حركة واتجاهات دول العالم وعمقها الاستراتيجي.

سادساً- تحسينُ دائرة المعلومات والتطوير التقني المستمر لها، بهدف تغذية الادارات الأمامية المتقدمة بها، في اطار التجديد والتحديث للتقسيمات التنظيمية والفنية الساندة للقرارات المرحلية والاستراتيجية.

سابعاً- ولم يغفل الكاتبُ في تناوله للعمق الاستراتيجي، الموقعَ المتلازم للتخطيط وحلقاته الشاملة والمتكاملة، وترابطها الحي بالمعلومات وصناعة واتخاذ القرارات (الخاصة والعامة).... نقول: لم يغفل الكاتبُ تلك الأحكام الشرعية والمواقف الأخلاقية التي ينبغي أن يتمسّكَ بها الناسُ جميعاً، وتتمسّكَ بها المجتمعات، خاصة في وطننا العربي وعالمنا الاسلامي، الذي حَباه اللـه بالإسلام العظيم، وبمعجزة القرآن الكريم وآياته، التي أنزلها سبحانه وتعالى على رسولنا الأمين محمد بن عبداللـه صلىّ اللـه عليه وسلمَّ وعلى آله وصحبه أجمعين، ومَن والاه الى يوم الدين.

وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلا أَنْ هَدَانَا اللـه.

تقديم لكاتبه

الفصـــــــل الأول

الفصل التمهيدي

الفصـل الأول

الفصل التمهيدي

1. 1- المقدمة الافتتاحية

يُعتبر التخطيطُ صيغةً متقدمة ومنهجاً علمياً منظماً يشتملُ على التنبؤ بالمستقبل واسـتمرارية الترابط بينه وبين الحاضر، لحصر الموارد الماديـة والبـشرية والماليـة في المجتمـع، وتقـديرها وتحديـد طريقة استثمارها وتوجيهها وتوزيعها، للمساعدة على تحقيق الغاية المرجوة في فـترةٍ أقـصر وتكلفـةٍ أقل، خاصة وأنّ تحقّقَ الأهداف المرسومة للتخطيط، يؤشرُ التجاوبَ والاشباع لحاجات المجتمـع مـن موارده المتاحة، لكون الخطة هي الإطار المادي للآمال والسبل التي تجعلُ الدولة قادرة على تحقيـق رغباتها وأهدافها وأهداف المجتمع بواقعية.

وبمـا أن التخطـيط الاسـتراتيجي يتـضمنُ تـصورات متوازنـة ومنطقيـة، بهـدف إتبـاّع القواعـد والمبادئ العلميـة لـزمن أطـول، لا ارتجـالَ فيهـا ولا عـشوائية، وبأهـدافٍ ومعـدلاتٍ للنمـو واضـحة ومرسومة، فإن التخطيط ذاته ما هو إلا أسلوبٌ متقـدمٌ في الرؤيـة، والاقتـدار في التـصوّر والتـصرّف، يستهدفُ الحصرَ الأمثل للموارد المتاحة واستخدامها بطريقة علمية وعمليـة، كـما يـستهدفُ تقـديرَ احتياجات المجتمع وكيفية إشباعها بنفس الطريقة، للتقدمّ الى أمـام ومواجهـة التحـديات الداخليـة والخارجية.

وفي السياق ذاته، تُعتبرُ الأهدافُ التنظيمية، الغايـات والنهايـات التـي تـسعى الإدارة إلى الوصـول إليها، من خلال الاسـتثمار الأمثـل لخطـوات التخطـيط الاسـتراتيجي، عـلى مـستوى التوظيـف المتكامـل للموارد البشرية والمادية المتاحة في الزمن الحالي، وفي المستقبل، وهو توّجهٌ ينبغي على القيادات الأمامية لمفاصل الدولة وقطاعات العمل، العملُ به وتحسينُ مدياتـه المكانيـة والزمانيـة، وفي نفـس الوقـت هـو دليلٌ مستنيرٌ ومتطلبٌ من متطلبات عمل الإدارات العليا وما يستتبعها مـن ادارات وحلقـات تنظيميـة. وبقدر ما تكون الأهـدافُ والاداراتُ والمفاصـلُ التنظيميـة واقعيـة ومعـبّرة بـصورة صحيحة عـن قـوى ومتغـيرات البيئــة الداخليــة والخارجيــة للمــنظمات، بــنفس القــدر تكــون الإداراتُ العليــا أمــام

فرص النجاح والتقدم الى أمام، في تصميم وتطبيق الاستراتيجيات الكفؤة والفعالة، ووضـع الأهـداف العقلانية وتصميم أطرها الزمنية، على أن تتماسكَ في هذه الاستراتيجيات عدةُ عوامل مؤثرة منها:

أولاً- العلاقات ذات التأثير والتأثر المتبادل بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمات.

ثانياً- التوفر الحي والمتوازن، الكمي والنوعي، للموارد البشرية والمادية.

ثالثاً- التميز في القدرة على تحقيق الموازنة الاستراتيجية المطلوبة بـين المـنظمات والبيئـات المحيطـة، باتجاه تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية.

رابعاً- الواقع المتنامي للثقافة التنظيمية والمؤسسية، والتحـسين المـستمر للقـيم العليـا، ذات الـشأن بمنهجية التميز والاقتدار في أوساط القيادات الأمامية للمنظمات.

خامساً- العلاقات التشاركية بين الـسلطات والمـسئوليات والـصلاحيات، مـن جهـة وبـين المـستويات التنظيمية (العليا والمتوسطة والدنيا) لحلقات التنظيم، من جهة ثانية.

سادساً- طريقة وأسلوب صناعة واتخاذ القرارات التنظيمية والإدارية والفنية والـسياسية وغيرهـا، في اطار تكامل حلقات العمل المؤسسي الاستراتيجي.

1. 2- الأهمية التوضيحية

من المعلوم أن للتخطيط الاستراتيجي أهميـة كبـيرة في كـل روافـد الحيـاة، إذ إنـه يبـيّنُ عملية تحليل البيئة الداخلية، من ناحية، وتحليـل الميـزة الإسـتراتيجية للمنظمـة مـن ناحيـة ثانية، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحـص وتحليـل العوامـل الخاصـة والعامـة بوظـائف وأنشطة المستويات الإدارية، بكل تخصصاتها ووظائفها، البشرية والمادية والفنيـة والـسياسية والإنتاجية والمالية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمـة أن تعمـل بأقـصى كفـاءة فكريـة وعمليـة، باتجـاه الاسـتثمار الأمثـل للفـرص المتاحـة ومواجهـة التهديدات في البيئة الخارجية. ومـن المنطقـي القـول إن التخطـيط الاسـتراتيجي يتبـاين بـين

منظمة وأخرى، إذ لا توجد منظمة متساوية القوة في هذا الميدان أي (التخطيط الاستراتيجي) وكذلك في بقية الوظائف الأخرى، بل حتى المنظمات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات، تتباين فيها وبينها، درجات القوة والتميز في وظائفها ومهماتها وقدراتها. ضمن هذا الاطار تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي، لكونه الأساسَ الذي تستندُ عليه المنظماتُ في توجهاتها وبرامجها المستقبلية، فالتخطيط الاستراتيجي:

أ- يساهمُ في وضع أهداف واضحة للعمل، باتجاه ارشاد العاملين نحو المسارات الصحيحة والعمل بالإجراءات التي تكفل التزاماً وتنفيذاً للأهداف.

ب- يُعتبر مقياساً موضوعياً لنجاح العمل وخطواته المؤشرة من قبل القيادات العليا.

ت- يضمنُ التخطيط الارتباط المنطقي بين القرارات الادارية والاقتصادية والسياسية.

ث- يُحدّد التخطيطُ مراحلَ العمل والخطوات التي تُتبع والطريق الذي يسلكه العاملون بغية تحقيق الأهداف.

ج- يعملُ التخطيط على تحقيق التناسق بين الأهداف كي لا تتعارض مع بعضها.

ح- يساعدُ التخطيط على التعرّف على مشكلات الحاضر والمستقبل ودراستها وإيجاد الحلول لها.

خ- يزيدُ التخطيط من فاعلية القيادات الأمامية، على صناعة واتخاذ القرارات الصائبة، كلٌّ في ميدانه وتخصصه.

د- يوفرُ التخطيط وسائلَ الرقابة الداخلية والخارجية والمتابعة لكل عمليات التنفيذ.

ذ- يحققُ التخطيط الأمنَ الاعتباري والمادي لمسارات الحياة، لكونه يقللُّ من الأخطاء، وبالتالي يسهم في رفع إنتاجية المؤسسات والأفراد على حد سواء.

ر- تيسيرُ العملية المتوازنة في وضع وتنفيذ القـرارات الـسياسية عـلى الأصـعدة والمـستويات القيادية في الدولة والمجتمع، وبما يضمن الاستقلالية في التصوّر والتصرّف.

1. 3- تساؤلات واتجاهات

تتحددُ تساؤلات واتجاهات هذه الدراسة في التحقق من الآتي:

ما هي الخطوط والمساحات المقترحـة للعمـق الاسـتراتيجي، مـن ناحيـة التخطـيط المتـصوّر باتجـاه التمّيز في المعلومات، وفي تصميم استقلالية القرارات الاستراتيجية؟

تتفرعُ من هذا التساؤل والتوجّه، عدة اسئلة واتجاهات ثانوية، منها:

ما هي طبيعة العلاقة التي تربط كلاً من التخطيط الاسـتراتيجي وقيمـة المعلومـات ومـدى قـدرتها على صياغة المعني الدقيق لاستقلالية القرارات؟

ما هي العواملُ المؤثرة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي صناعة واتخاذ القرارات ومـا بينهـا مـن نظم معلومات متكاملة وساندة؟

ماهي معاييرُ تقويم اتجاهات العمق الاستراتيجي لمراحل التخطيط الاستراتيجي وصلتها بالمعلومـات وصناعة القرارات الاستراتيجية؟

ما هي أبـرزُ الـنماذج الدوليـة المعروفـة والمتميـزة في عمقهـا الاسـتراتيجي، عـلى صـعيد التخطـيط التشغيلي والبعيد المدى، في المصالح والأغـراض والنوايـا (الخاصـة والعامـة)، ومـا تحفـلُ بـه عقـولُ صانعيه ومتخذيه؟

1. 4- الأهداف المقصودة

أولاً- التعرّفُ على مدى ارتباط العمق الاستراتيجي بأهداف التخطيط وصناعة واتخاذ القرارات.

ثانياً- الادراكُ والفهمُ الواعي للتكامل بين التخطيط الاستراتيجي والمعلومات والتوقيت المتناسب لاتخاذ القرارات.

ثالثاً- الاستفادة من تجارب الآخرين، بشكل عام، وكل ما يخصُّ التخطيطَ الاستراتيجي والمعلومات وعلاقتهما بصناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل خاص.

رابعاً- التوصّلُ لاستراتيجية مقترحة بشأن موجبات العمق الاستراتيجي، وصلته بالتخطيط الاستراتيجي ومدى تجاوبه مع المعلومات في عملية صناعة واتخاذ القرارات، على مستوى الواقع والخصوصية الوطنية والعربية والدولية.

1. 5- المنهجية العلمية

استخدمَ في الدراسة، المنهجَ الوصفي المعتمِدَ على تفحص الواقع والحالة الموصوفة والمراد بحثها، إذ اعتمدَ الباحث على الكتب والبحوث والنشرات التي كان لها، ولأصحابها الأفاضل، دور في بصمات الكتاب، والتي تناولت التخطيط الاستراتيجي وعمقه المتداخلَ مع المعلومات، الضامنة لصناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، مع الأخذ بالاعتبار والاستفادة من تجارب الآخرين في اطار الموضوع ذاته، وما يتصلُ به بشكل عام، والقرارات السياسية بشكل خاص، وصلة ذلك بمفاهيم وواقعية القرارات الاستراتيجية، على مستوى المحيط الاقليمي والدولي، والقيام بدراستها للوصول لاستنتاجاتٍ وتعميماتٍ تسهمُ في خدمة منهجية وأهداف الدراسة.

1. 6- الهيكلية وما اشتملت عليها

اشتملت الدراسة على تسعة فصول، تناول الفـصلُ الاول في مقدمتـه توضـيحاً للدراسـة واهميتها واهدافها ومساراتها التي يـسعى الكاتـبُ للتطـرق اليهـا، والبحـث في تفـصيلاتها في اطـار بحث المشكلة المتعلقة بعنوان الكتاب، وايجاد الحلول المناسـبة والتوصـيات التـي تـساعد الجهـات المعنية للاستفادة منها، فضلاً عن ما اشارَ اليه الفصلُ من تفرعاتٍ تصبُّ في متن الكتـاب ومتعلقاتـه الفكرية. ثم تناول الكتابُ في الفصل الثـاني أهميـة نظـم المعلومـات والـدعم اللوجـستي لوظـائف الادارة، عبر ثمانية مباحث، تعرضّت الى تطـور دور نظـم المعلومـات، وأهميـة وخطـوات التخطـيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، والدور اللوجستي لـنظم المعلومـات في عمليـات الاتـصال والتنـسيق، ومتابعة وتقويم تنفيذ الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات. أما الفصلُ الثالث فقد تناولَ مقومـات التخطيط الاستراتيجي وخصائصه، عبر أربعة مباحث استعرضت عنوانَ هـذا الفـصل بكـل حيثياتـه. بعد ذلك تناول الكتابُ في الفصل الرابع التمّيزَ في العلاقة الجدلية التي تربط التخطيط الاستراتيجي بالإدارة الاستراتيجية، اذ توزعّت مباحثه على خمسة اتجاهات تحدثتّ عن مختلـف الجوانـب ذات الصلة بالتخطيط الاسـتراتيجي وضروراتـه في الحيـاة المعـاصرة، ودور الادارة الاسـتراتيجية في تعزيـز العلاقة بالتخطيط. ثـم ذهـب الفـصلُ الخـامس مـن الدراسـة الى البحـث في أهميـة المعلومـات في صناعة واتخاذ القرارات الاسـتراتيجية، عـبر سـتة مباحـث، تركـزت عـلى أهميـة وخاصـية القـرارات الإسـتراتيجية، ودور المعلومـات في صـناعة واتخـاذ القـرارات الاسـتراتيجية وتـصنيفاتها. في حـين اسـتعرض الفـصلُ الـسادس هيكليـة التخطـيط الاسـتراتيجي ومؤسـساته في صـناعة واتخـاذ القرارات الاستراتيجية، ومنها القرارات السياسية، حيث توزعّت عناصرُ الفصل الى خمـسة مباحـث، من بينها دراسة تجربة كلٍ من الولايـات المتحـدة الامريكيـة واليابـان، في صـناعة واتخـاذ القـرارات السياسية وعلاقتها بالاستقلالية، وكيفية التعامل مع الصيغ الحاكمـة، والاسـتفادة مـما ذهبـت اليـه تجربة هذين البلدين. اما الفصلُ السابع فقد تناولَ الأحكامَ الشرعية والمواقفَ الأخلاقية والراقية في اتخـاذ القـرار. ثـم يـستعرضُ الفـصلُ الثـامن عـدداً مـن الدراسـات العلميـة ذات الـصلة بـالتخطيط الاسـتراتيجي والقـرارات المؤسـسية. ثـم ينتقـل الكتـابُ الى تنـاول التـصورات

والتصرفات في اطار الاستنتاجات التي توصّلَ اليها عبر الجانبين النظري والتجريبي. وتختتمُ قائمة الأشكال والجداول، ثم المصادر والمراجع، هذه الدراسة العلمية، وما ترمي اليه من بناءٍ متوازنٍ لتصوراتٍ تخدمُ الخصوصية الوطنية والعربية، وتطلعاتها المستقبلية، بإذن اللـه تعالى.

7.1- مصطلحات ومفاهيم اجرائية

- **القيادة الاستراتيجية**

تتشكل القيادة الاستراتيجية من عقل استراتيجي مقتدر، سواء من شخص محدد أو أشخاص محددين، يتميزون بقدرات وامكانيات خاصة وعامة، في ادارة الأعمال والأنشطة المختلفة، كل في ميدانه وعمله وتخصصه، بيد أن القائد الفعال والمؤثر هو الذي يمتلك عقلاً استراتيجياً جوالاً وبمواصفات وميزات يفتقر اليها آخرون، في مجال التحكم بدفة الحياة وروافدها، والبيئة الداخلية وما يرتبط بها من محركات خارجية، وكذلك في القدرة على استخدام الجرأة والتحسّب المعلوماتي لمدياتها، على صعيد صناعة واتخاذ القرار، وإصدار الأوامر، من دون تردد، في المكان والزمان الصحيحين، الى جانب الإشراف والتوجيه القيادي والإداري الفعال، على المستويات الادارية التابعة له، سواء عبر استخدام السلطة الرسمية، أوعن طريق التأثير والاستمالة المقصودة والهادفة لتحقيق أهداف معينة تدخل ضمن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة أو المؤسسة. وعلى هذا الأساس، فالقيادة الاستراتيجية الناجحة أو القائد الاستراتيجي الناجح هو الذي يحرك الموارد البشرية والمادية في الاتجاهات المتوازنة التي تحقق الأهداف والمصالح على المدى القريب والبعيد معاً.

- **الإدارة الاستراتيجية**

هي الصورة الحية التي تتضمنُ تصميمَ وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلي زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المستويات الأمامية والمجتمع ككل.

- **التخطيط الاستراتيجي**

وضعُ تصوّر وتصميم واضحين لرسالة المنظمة وأهدافها ومساراتها الرئيسية، مع التحديد العلمي المتوازن للعمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك.

- **التخطيط**

هو التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في الحياة، وبما سيكون عليه الزمنُ القادم، وتحديد ما يجبُ عمله للتكيّف مع هذه الاتجاهات أو التقرير بما يجبُ عمله على مدى السقف الزمني المرسوم، وكيف ومتى وأين، ومَن الذي يقوم به. وهو نشاط قيادي إداري يتم من خلاله صنع صورة ذهنية مستقبلية قابلة للتنفيذ من خلال أهداف وغايات تطمح القيادة العليا إلى تحقيقها، وفقًا للمعطيات والمعلومات التي تساعد على التنبؤ الصحيح في ظل الموارد البشرية والمادية المتاحة لتنفيذ تلك الخطة.

- **التخطيط للطوارئ**

معلومٌ أنَّ الطارئَ شيءٌ يحدث من غير توقع، ودون سابق إنذار، وإن امتلاك خطط مسبقة لحالات الطوارئ تجعل المؤسسة على قدر من الثبات، والوعي المدرك للمشاكل الطارئة ووضع الحلول لها، وبالتالي وضع امكانات الاستعداد لمواجهتها، إضافة إلى أن حدوث الطوارئ يضيف للقيادات الأمامية تجارب من نبض الميدان، بل إن هذا الحال الموصوف يحسّن أسلوب التصرف القيادي، ويثري العقل ويعطيه فهماً أعمق لعملية التخطيط للطوارئ.

- **تعاقب مراحل التخطيط**

يُعتبر رسمُ التعاقب المتوازن لمراحل الخطط المستقبلية ركناً أساسياً من أركان التخطيط، إذ ينبغي أن يكون مرتبطاً بفكرة التكامل والتكافل بين الأهداف والمحطات المتصّورة على مستوى العمل، ومستوى التلاقي مع الطموحات والآمال، بل أن التخطيط الصحيح والناجح يجعلُ نهاية التخطيط بداية لعملية تخطيط أخرى، مما يجعل التخطيط متعة حقيقية للقائمين عليه والمستفيدين منه، ويحافظ في الوقت نفسه على وتيرة التطور والنمو والتحسين المستمر للقدرات البشرية والمادية.

- **الاستراتيجية**

الاستراتيجية هي خطة لكل التحركات التنظيمية الهامة والمداخل الإدارية والاقتصادية والعلمية وسواها، التي تُستخدمُ لإنجاز أهداف المنظمة المعنية وتحقيق رسالتها، أو هي قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها الجهاتُ المعنية بالاستراتيجية، لتغطية قدرتها من الاستفادة مما تتيحُه البيئة من الفرص، ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها، ومما تفرضه البيئة عليها من تحديات، وما ينبغي اتخاذه من قرارات على مستوى المنظمة ووحداتها الاستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف، وبالتالي صلة كل هذا بالمجتمع وروافد الحياة.

- **الخطط الاستراتيجية**

تعرف بأنها الخطط الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها، وتصّنف حسب البعد الزمني المرتبط بها، فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى، بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى، فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

- **الاستراتيجية الكلية**

الاستراتيجية الكلية خطة متكاملة الرؤية تعبّر عن الصورة الكلية للخيارات والاتجاهات الاستراتيجية المتاحة والمتصورة أمام المنظمة.

- **استراتيجية وحدة النشاط الاستراتيجية**

هي خطة موضوعة تشتمل على التنظيم والتوجيه والمتابعة لمفاصل العمل على صعيد إدارة وحدة النشاط الاستراتيجي على المستوى الخاص أو المستوى العام.

- **استراتيجية المجالات الوظيفية**

وهي مداخلُ وظيفية وتحركاتٌ من جانب الإدارة العليا والأمامية، من أجل دعم ومساندة استراتيجية وحدة الأعمال.

- **استراتيجية المستوى التشغيلي**

هذه الاستراتيجية هي مدخلٌ أكثر تفصيلا، ويتضمنُ تصورات وتصرفات واتجاهات وتحركات الوحدات التشغيلية، كلٌ ضمن ميدانه واختصاصه وعمله، بغرض إنجاز أهداف الأداء المؤسسي الموضوعة سلفاً.

- **القرارات الاستراتيجية**

تحظى القرارات الاستراتيجية بأهمية كبيرة بالنسبة للإدارات العليا، لكونها تشكل المرتكز الأساسي لنجاح الأعمال أو فشلها، لذلك فهي من المهام الاساسية للإدارات المعنية، إذ إنها البداية التي ترتكز عليها في تكوين خلاصات فكرية وتأملات حول مستقبل المنظمات وتطورها. لهذا تعتبر القرارات الاستراتيجية من المهمات الكبيرة ذات الأبعاد الحاسمة في الحياة، فهي مسؤولية وظيفية ليست من الوظائف النمطية، بل هي من الوظائف الرئيسية والصعبة، والتي تتحمّل مسؤولياتها وأعبائها، المستوياتُ القيادية الأمامية في الدولة والمجتمع، سواء على صعيد القيادات العليا أو المنظمات المتخصّصة، إذ إن

القرارات الاستراتيجية ما هي إلا الصورة المتصورة والمعبِّرة عن العقل القيادي، واقتداره في التعامل مع التحديات والأزمات والتطورات داخلياً وخارجياً، مع الأخذ بالحسبان الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية لتعزيز اتجاهات المنظمة، لذلك فإن لها تأثيراً شاملاً وطويل المدى.

- **القرارات المعتمدة على الاستراتيجية**

هي القرارات التشغيلية أو التطبيقية التي يقوم بها المديرون التنفيذيون في حياتهم اليومية داخل قطاعاتهم على صعيد العمل والانتاج، والمستندة في الأساس على الاستراتيجيات.

- **الخيارات الاستراتيجية**

هي مجموعة الوسائل المتاحة، والتي يمكن إتباعّها بهدف التحوّل من ادارة الواقع الى ادارة المتوقع، بغية تحويل المؤسسة من وضعها الحالي إلى موقع استراتيجي جديد وأفضل في الخيارات، من حيث التوقيت في صناعة واتخاذ القرارات أو المرونة في التعامل مع الأحداث والتطورات والاحتمالات التقليدية وغير التقليدية، بما في ذلك الموصوفة بأسوأ الاحتمالات.

- **الملامح الاستراتيجية**

هي السمات والصفات الأساسية التي تمّيز استراتيجية الدولة أو المنظمة، من حيث درجة الابتكار وتحمّل المخاطرة والمبادأة والخصوصية والميزة التنافسية ازاء البيئة ومحيطها.

- **التوافق الاستراتيجي**

يُعبَّرُ عنه بالتجاوب من خلال الطريقة الواعية لاختيار الوسائل الأكثر ملائمة، والمرنة التي تخدمُ الخطط الاستراتيجية، بغرض إعادة وبث روح التجديد والصياغة الملائمة للمسارات والخيارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، وبما يجعل الحياة تنمو بشكل أفضل.

- **الرقابة الاستراتيجية**

هي جهد نظامي تتولى الادارات العليا مسؤوليته، بالتنسيق مع المستويات الادارية الأخرى، لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية الاستراتيجية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية، ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل، وتحديد أو تأشير الانحرافات والأخطاء، التي تبرز أثناء العمل والتطبيق الفعلي للخطط، واتخاذ الفعل الإداري المطلوب، للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفوءة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية المشتركة.

- **إستراتيجية التميز**

تسعىَ وتطمحُ كلُّ منظمة ومؤسسة نحو إستراتيجية ذات شأن وعلاقة بالتميز عن الآخرين أو الانفراد بخصائص استثنائية في الميدان الذي تعمل فيه، مثل التميز بالإنتاج الصناعي، والتميز بالجودة، إذ ينبغي أن تبنى استراتيجية التميز على مرتكزات قوية، تكون ذات قيمة كبيرة للمنظمة سواء على صعيد البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، ومن ذلك ما يخص علاقة المنظمة بالمشترين كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.

- **النظم الإدارية والمعلوماتية**

هي أنظمة تتألف عادة من الأشخاص والإجراءات والعمليات وقاعدة بيانات (كثيراً ما تكون حاسوبية) تجمع بشكل روتيني معلومات كمية ونوعية عن مؤشرات محددة مسبقاً لقياس تقدم المنظمات والأعمال وأثارها المباشرة وغير المباشرة، وفي الوقت ذاته فإن هذه الأنظمة تقدّم ما يلزمُ لعملية اتخاذ وصناعة القرارات من معلومات، تكفل تنفيذ البرنامج تنفيذاً فعالاً.

- **الفرص والتهديدات**

تُوصف الفرصُ بأنها التغيرات المواتية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي تؤثر ايجابيا عليها. أما التهديدات فهي التغيّرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير

صالح المنظمة، بل وتؤثر سلبا، وتقاس الفرصُ والتهديدات بالنسبة لنقاط القوة ومواطن الضعف للمنظمة، بحسب المقاييس والمواصفات المحددة لكل منهما.

- **نقاط القوة ومواطن الضعف**

نقاط القوة هي المزايا والإمكانات التي تتمتعُ بها المنظمة وتتميزُ بها، بالمقارنة بما يتمتع به الآخرون، وتتمثلُ مواطنُ الضعف في قصور الإمكانات والمشكلات التي تعوق المنظمة عن التطور والمنافسة بفاعلية، كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها على مستوى البيئة الداخلية أو على مستوى البيئة الخارجية أو الاثنين معاً.

- **البيئة الداخلية**

تتألفُ البيئة الداخلية من الخصائص الروحية والمادية والمعنوية التي تُميّز وحداتُ المنظمة الإدارية والتنظيمية، ومواردها البشرية والمادية، والتي بموجبها تتميزُ المنظمة عن سواها من المنظمات، على مستوى القيم والعادات التي تحكمُ الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية، أو على مستوى الدور الذي تتميزُ به في الأوساط السياسية والاقتصادية والعلمية والاجتماعية.

- **البيئة الخارجية**

تتألفُ البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسة، وقد يكون للمنظمة تأثيرٌ على بعض الأطراف الخارجية في ضوء العلاقات التي تربط المنظمة بالجهات المقصودة على وفق المصالح والمنافع المتبادلة بين الأطراف المعنية.

- **الثقافة التنظيمية**

هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال، ثقافة خاصة تعبّر عن شخصيتها، والثقافة التنظيمية لا توجد

من فراغ وإنما تظهر أولا في إفراد التنظيم، ولان الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة، لذلك فان هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية، كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد الأشياء.

- **السياسات**

تُعتبر السياساتُ بمثابة مجموعة من العبارات الموجزة التي تُوضع بقصد إرشاد المديرين والعاملين في المستويات التنظيمية والادارية وغيرها، عند تعاملهم مع المواقف المتكررة. وهي مبادئ وقواعد تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند صناعة واتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. ومن المهم أن يُنظر إلى السياسات من خلال ثلاثة مستويات أساسية وهي:

- المنظمة،
- وظائفها،
- عملياتها.

أي أن السياسات تتكون من ثلاثة أنواع:

- النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المنظمة والتي تعكس رؤية ورسالة المنظمة، وتستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة،
- أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد،
- أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة.

- **رؤية المنظمة**

لا يختلف أحدٌ، بشأن الفلسفة التي تستند اليها الرؤية المتصلة بالمنظمة، فهي تصوراتٌ واضحة ومتوازنة معبّرة عن تصوّر القيادة الأمامية للمنظمة وطموحاتها، لما سيكون عليه الحال وما ينبغي أن يكون عليه، من حيث التطوير والتحسين المستمر لدائرة الأداء للموارد البشرية والمادية، على مستوى التعاقب للفترات الزمنية المحسوبة سلفاً.

- **رسالة المنظمة**

يُجمع معظمُ الكتابّ والمفكرين على أن رسالة المنظمة، هي وثيقة مكتوبة تمثل عقل المنظمة والموجّه الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيا، ويمكن تحقيقها بالإمكانات الحالية، البشرية والمادية.

الفصل الثاني

نظـــم المعلومـــات

والدعم اللوجستي لوظائف الإدارة

الفصل الثاني
نظم المعلومات والدعم اللوجستي لوظائف الإدارة

1.2- تمهيد

تعمل نظم المعلومات على دعم مختلف النشاطات داخل الإدارة، سواء وظائف الإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، وصناعة واتخاذ القرارات، تحفيز، تدريب وتطوير....) بوجه خاص، ووظائف المنظمة بوجه عام، وكذلك الوظائف التكميلية (العمليات) المختلفة، مثل (التسويق، والإنتاج، المشتريات والمخازن، الأفراد، الوظيفة المالية، وظيفة البحوث والتطوير) وغيرها من الوظائف، إذ إن وظائف الإدارة تستخدم في كل عمليات وأنشطة المنظمة، حيث تحتاج كل وظيفة من الوظائف الرئيسية والفرعية إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة من قبل القيادات الأمامية، وكذا تتخذ القيادات الإدارية كثيراً من القرارات ضمن سياق هذه الوظائف لتدعيم الموقف والترابط مع سلسلة الوظائف والمهام والمسؤوليات.

2.2- تطور دور نظم المعلومات

من المعلوم أن المنظمات كانت تعملُ على تخزين البيانات والمعلومات يدوياً باستخدام كميات كبيرة جداً من الأوراق داخل الأرشيف، وكان يصعب العودة إلى تلك البيانات، بهدف استخدامها في مختلف العمليات داخل المنظمات، حتى بداية الخمسينيات، حيث ظهرت نظم المعلومات المحوسبة، وذلك نتيجة لظهور الحاسب الإلكتروني، وكانت هذه الحاسبات تقوم بعمليات معالجة المعلومات للمعاملات ومسك الدفاتر وبعض المعالجات الإلكترونية للبيانات[1]، وفي الستينيات بدأ ظهور التطبيقات المختلفة لنظم المعلومات الإدارية، وذلك نتيجة للتقدم في البرمجيات والمعدات، وذلك للاستفادة من البيانات المختلفة ومعالجتها بهدف دعم العمليات الإدارية من خلال التقارير الإدارية التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية، وفي السبعينيات كان لتوسع أعمال منشآت الأعمال بشكل كبير وتزايد المشاكل التي تواجه الإدارة وتعقيدها تأثير كبير، مما زاد من حاجة

المدراء إلى نظم تعمل على التنبؤ والتخطيط للوصول إلى حلول لتلك المشاكل والذي دفع نظم المعلومات إلى الاستعانة بمعلومات داخلية وخارجية واستخدام النماذج والبرمجة الخطية لحل المشاكل، وأدى التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات، وتعقد المشاكل التي تتطلب تحليل باستخدام قواعد بيانات متكاملة وقواعد نماذج لتحليل تلك البيانات، لحل تلك المشاكل المعقدة في ظل ظروف المخاطرة، وعدم التأكد، إلى ظهور نظم مساندة القرارات، وذلك بهدف دعم المدراء من خلال التخاطب مع تلك النظم للوصول إلى أحسن البدائل للقرارات المراد اتخاذها.

لقد شهد عقدُ التسعينيات من القرن الماضي، القرن العشرين، وحتى الوقت الراهن، تطورات كبيرة، احتلت فيها نظمُ المعلومات، مكان القلب في بيئة منظمات الأعمال الحديثة، أي أصبحت مصدر أو اكسير الحياة، وذلك نتيجة للتوسع الهائل في تكنولوجيا المعلومات المحوسبة والاتصالات، والبرمجيات. ولعدم استفادة المدراء على مستوى الإدارة الوسطى والعليا مباشرة من التقارير الواردة، ومن القدرة التحليلية المتوفرة لدى نظم دعم القرارات والنظم الإدارية، أدى الحال الموصوف إلى ظهور نظم معلومات المديرين التي تقدمّ المعلومات الهامة والضرورية لهم[2]. ثم ظهرت الحاجة إلى نظم دعم القرارات المهيكلة، وشبه المهيكلة، وغير المهيكلة. وبتطور الذكاء الصناعي وتطبيقاته ظهرت بعض النظم مثل النظم الخبيرة، والشبكات العصبية والتي تعمل على صناعة واتخاذ القرارات في المنظمات مباشرة، من خلال خزن المعارف والخبرات عن تلك المشاكل في تلك الأنظمة، بهدف اتخاذ القرارات في المجال المحدد لتلك النظم، في اطار الدعم اللوجستي للمنظمات في تلك المجالات[3]. وقد ساهمت نظم المعلومات وبشكل كبير في نجاح أعمال المنظمات، حتى أصبحت هذه النظم تمثل قوة فاعلة للتحسين الكيفي والكمي داخل هذه المنظمات، وركيزة أساسية من الركائز التي تبنى عليها استراتيجيات المنظمات.

ومن الجدير بالإشارة أن المعلومات ما كان ينظر إليها إلا كشرط لابد منه، كما تنظر الإدارة التقليدية إلى المعلومات كقوة يجب أن يقتصر امتلاكها على الإدارة العليا التي تستطيع أن تتحكم فيها، باعتبارها أكثر علماً وخبرة[4]، وهذا كان الدافع الأساسي إلى

تصميم نظم معلومات تعمل على الاحتفاظ والمعالجة لتلك المعلومات، وتوفيرها للإدارة العليا. ومع توسع نشاطات المنظمة اتخذت نظم المعلومات أشكالاً متعددة، وذلك بحسب الأهداف التنظيمية التي تسعى المنظمات لتحقيقها، وكذلك تبعاً لطبيعة وظروف ومتغيرات البيئة، وقد تأخذ شكل ومحتوى مجال وظيفي رئيسي [5]، كالتخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة، وقد كان دعم وظائف الإدارة هو الهدف الأول والرئيسي لنظم المعلومات منذ ظهورها.

3.2- الموازنة بين نظم المعلومات والوظائف الإدارية

من نافلة القول إن القادة الاداريين ومَن في وصفهم، يقومون بممارسة وظائف الإدارة بكل مفاصلها، بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يعملون فيه، سواء في الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الدنيا، كما أن المستويات الإدارية تختلف من حيث نوع المعلومات التي تحتاجها هذه المستويات، بحسب أهمية الوظائف الإدارية التي يقوم بها هذا المستوى الإداري وتأثيرها على الوظائف الأخرى لدعم كل مستوى على حده[6].

بيد أن الاهتمامَ والتركيز على وظائف الإدارة يختلفُ من مستوى إداري إلى آخر، فالإدارة العليا تركز وبصورة كبيرة على وظيفة التخطيط، حيث تشكل هذه الوظيفة جزءً كبيراً من اهتمام الإدارة العليا، وتعتبر الوظائف الأخرى وظائف مساعدة للوظيفة التخطيطية باعتبارها الوسيلة الأساسية لرسم استراتيجيات الإدارة التي تنفذ أهداف المنظمة، وتعمل نظم المعلومات بمختلف أشكالها؛ سواء نظم المعلومات الإدارية أو نظم معلومات المديرين أو نظم دعم المديرين، أو نظم إعداد التقارير، أو نظم المساندة الذكية، على توفير متطلبات الإدارة العليا من المعلومات لدعم وظائف ومواقف الإدارة العليا ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، بتوفير معلومات إستراتيجية خارجية عن (اتجاهات اقتصادية، لوائح، قوانين، تطورات في البيئة الخارجية، وتطورات في البيئة الداخلية) كمرتكزات تقع في محور اهتمام القيادة الإدارية، حول خطط وأهداف المنظمة وبرمجتها إلى خطط قصيرة مرحلية تنفيذية، إذ تتم متابعة أعمال تنفيذ هذه الخطط والرقابة

عليها، حيث تمثل جزءً كبيراً من نشاط المستويات القيادية الإدارية في عملية رقابة ومتابعة وتوجيه، لتنفيذ الخطط، وبهدف تحقيق الأهداف المرسومة مرحليا، وذلك بالدعم اللوجستي لنظم المعلومات وتوفير مختلف المعلومات سواء كانت معلومات داخلية أو معلومات خارجية، على شكل توجيهات وإرشادات ومعايير أداء محددة مسبقاً، من خلال نظم المعلومات الإدارية بكل أنواعها وتخصصاتها.

كما تدعمُ نظمُ المعلومات، الإدارة الدنيا، من خلال معلومات كمية تفصيلية، وذلك بهدف الاستفادة من موارد المنظمة بأكبر فاعلية من خلال الأعمال الروتينية اليومية، وذلك بصورة متوازنة لوظائف الإدارة في هذا المستوى، ويوجه لدعم هذا المستوى، نظم معالجة المعاملات ونظم المعلومات الإدارية وغيرها. وبذلك فان نظم المعلومات بمختلف أشكالها، وكذا نظم دعم القرارات، والنظم الخبيرة تعمل على دعم وظائف الإدارة (تخطيط – تنظيم – توجيه –رقابة) بالمعلومات اللازمة لهذه الوظائف، في مختلف المستويات الإدارية، كما أنه يجب أن يكون هناك تكاملاً وظيفياً أي تكامل بين النظم في دعم وظائف الإدارة كما لو كانت نظاماً واحداً وهذا التكامل هو الذي يدعم تلك الوظائف المختلفة(7).

1.3.2- نظم المعلومات ودعم العمليات الوظائفية

وللتركيز بصورة أدق على دور المعلومات في دعم العمليات الوظائفية الإدارية (الإنتاج، التسويق، المالية، المخازن، الأفراد،...الخ) يمكن استخدام أسلوب النظم لتقسيم المنظمة إلى نظامين رئيسين هما نظام العمليات ونظام الإدارة (8):

- **فنظام العمليات**، فهو مختلف باحتلاف الأنشطة الإنتاجية والخدمية التي تقوم بها مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بهدف تحقيق أهدافها.

- **أما نظام الإدارة**، فهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق والوظائف والأجهزة الإدارية التي تتفاعل معاً، والتي تهدف إلى ضبط سير نظام العمليات وفق المعايير المقررة، وتحدث إنحرافات في الأداء لنظام العمليات مما يؤثر وبصورة كبيرة على أداء وظائف الإدارة ولذلك يتم إعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في

مقاييس الأداء وهي ما تعرف بالهندرة أي الهندسة الادارية [9]، ويقصد بها إعادة هندسة العمليات الرئيسية للمنظمة من خلال إعادة النظر في أساليب العمل، وإعادة تصميم المفاهيم والعمليات وسياسة التدريب، كما تهدف إلى إبتكار أساليب جديدة للعمل، من خلال الإستفادة من المعلومات المتعلقة بأداء نظام العمليات داخل المنظمة والتي توفرها نظم المعلومات لتلك العمليات، والتي بموجبها تتخذ الإدارة القرارات. وفي السياق نفسه فإن العمليات الإدارية تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك بحسب النشاط الذي تمارسة هذه المنظمات، فالمنظمات الخدمية تختلف نشاطاتها عن تلك التي تمارس نشاطاً إنتاجياً؛ فالمنظمات من خلال ممارستها للعمليات تتولد لديها كميات هائلة من البيانات والمعلومات تتعلق بمختلف العمليات داخل هذه المنظمة سواء (المحاسبية، الإنتاجية، التسويق، إدارة الأفراد، المخازن،.... إلخ) وهذه المعلومات تحتاج إلى تجميع، ومعالجة، وتخزين، وكذلك تأمين تدفق هذه المعلومات داخل التنظيم وهذا من خلال تصميم نظم لهذه الأنشطة تسمى نظم معالجة العمليات مثل:

- نظام المعلومات المحاسبي.
- نظام المعلومات الإنتاجي.
- نظام المعلومات التسويقي.
- نظام معلومات إدارة الموارد البشرية.
- نظام معلومات التخزين.

وهذه النظم تمثل البيئة التنظيمية والوظيفية المتكاملة لنظم المعلومات داخل المنظمات، والتي تعمل بتكامل فيما بينها بهدف مساندة العمليات داخل المنظمة، وكذا توفير المدخلات لنظام المعلومات الإدارية، وتساهم كذلك بدعم وظائف الإدارة. وتلعب دوراً في المعالجة الكفؤة للمعاملات وعمليات السيطرة الصناعية، وإسناد اتصالات المكاتب وتحديد قواعد بيانات الإدارات [10].

2.3.2- نظم المعلومات واتخاذ القرارات

على مدى السنوات المنصرمة، وبخاصة منذ العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، يلمسُ المرءُ أن وتيرة التطورات المرافقة لعمليات صناعة واتخاذ القرار، تصاعدت ونمت، بصورة سريعة، نتيجة التطورات الفكرية والتقنية، بما في ذلك تطور الفكر التنظيمي، حتى نتج عن هذا التطور عدد من النظريات، مثل النظرية الكلاسيكية في صناعة واتخاذ القرارات، والنظرية السلوكية، والنظرية الحديثة، وعلى وفق الوصف الآتي:

أولاً- النظرية الكلاسيكية، كانت تعتمد على عقلانية ورشد المدير (متخذ القرار) من خلال قدرته على إختيار البديل المناسب من بين البدائل المختلفة.

ثانياً- النظرية السلوكية، وهي تطور للنظرية الكلاسيكية حيث تركز على أن الرشد في عملية اتخاذ القرار يكون رشداً نسبياً وليس مطلقاً، بسبب قيم وأهداف الأشخاص التي قد تتعارض مع أهداف التنظيم، وإكتفائه بالحلول المرضية بدلاً من الحلول المثالية، بسبب محدودية قدرات متخذي القرارات.

ثالثاً- النظرية الحديثة، وهي النظرية التي تركز على استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى قدرات ومهارات المدير، وهذا يرجع إلى توسع أعمال المنظمات وزيادة المتغيرات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات الرئيسية ويطلق عليها جوهر عمل القيادة الإدارية[11] ففي الماضي كان القرار الإداري يتخذ بالاعتماد على خبرات الإداريين وآرائهم الشخصية، ويرجع ذلك إلى محدودية المتغيرات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار، بحيث أن ظروف المخاطرة كانت نادرة أو منعدمة، ويرجع ذلك إلى عدم وجود ضغوط تنافسية في الماضي، وكذلك توفر البدائل التي يمكن أن تلجأ إليها المنظمات في حال اتخاذ قراراتها؛ ومع تعقد المشاكل وبروز حالة المخاطرة وعدم التأكد بسبب تزايد المتغيرات والضغوط التنافسية، زاد من أهمية المعلومات بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات، والذي دفع إلى الحاجة لنظم تختص بجمع ومعالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات لدعم متخذي القرارات في المنظمة، فعدم توفر المعلومات وكذا سوء تفسيرها يؤثر تأثيراً كبيراً على عملية اتخاذ القرار [12].

ضمن هذا السياق ينبغي التذكير والتوضيح بأن هناك تفريقاً بين كل من صناعة القرار، واتخاذ القرار، وحل الفرصة أو المشكلة:

أ- **صناعة القرار**: عملية شاملة، تشمل كافة المراحل المختلفة لحل أي مشكلة تطرأ في المنظمة، فهي تبدأ بتحديد مؤثراتها، وتحليل أسباب هذه المشاكل، ومعرفة المتغيرات التي تؤثر على هذه المشاكل، وجمع البيانات والمعلومات من مصادرها، واستعراض البدائل المختلفة للحلول وقد يتم بناء نموذج وتصميمات لهذه الحلول، ويتم المفاضلة بين البدائل واختيار البديل المناسب، وبالتالي صدور القرار المتعلق بهذا البديل.

ب- **اتخاذ القرار**: وهذه المرحلة تأتي بعد تحديد البدائل المناسبة للحل، أي هي مرحلة إختيار البديل من بين جملة البدائل الموجودة.

ت- **حل الفرصة أو المشكلة**: وهي المرحلة التي تأتي بعد اتخاذ القرار، فهي العمل النهائي، لتطبيق القرار والقضاء على المشكلة الماثلة وحلها، وهناك كثير من الكتاب يصرون على أن بحث الفرصة وحل المشكلة يمر بنفس مراحل عملية اتخاذ القرارات، وهذا قد يتناقض مع المتعارف عليه، بأن القرار عديم القيمة، هو القرار الذي لاينفذ، أي لم يحل المشكلة ولم يتعامل مع الفرصة المطروحة، وعليه فإن عملية تنفيذ القرار هي عملية حل المشكلة الماثلة والتعامل مع الفرصة.

وقد حددّت ثلاثُ مراحل لعملية اتخاذ القرار، والتي ترتبط مع بعضها بصورة متكاملة، وترتبط كل مرحلة من المراحل بأدوات ومنظومات معلوماتية محوسبة تلبي حاجات صانع ومتخذ القرار في كل مرحلة. [13] حيث تمر عملية صناعة واتخاذ القرارات بالمراحل التالية:

الأولى- مرحلة الذكاء، وتشمل هذه المرحلة كافة الأنشطة التي تساعد على تحديد نوع المشكلة التي تواجه المنظمة ومعرفة أسبابها وتبسيطها، وجرى التمييز في هذه المرحلة بين المشاكل والفرص المبرمجة وغير المبرمجة.

الثانية- مرحلة التصميم، وهي المرحلة التي يتم فيها تصميم النماذج الخاصة لحل المشكلة وإختبارها وذلك من خلال دراسة الحلول البديلة، وإختبار جدوى كل حل من هذه الحلول المطروحة.

الثالثة- مرحلة الإختيار، وهي المرحلة الأخيرة والتي يتم فيها اتخاذ القرار المتعلق بالبديل المناسب من خلال النتائج السابقة للنماذج، ومتابعة النتائج والإنعكاسات الناتجة عن القرار المطبق لحل المشكلة.

هنا ينبغي أن نشير بأن نظم المعلومات تعمل على دعم عملية صناعة واتخاذ القرارات في مختلف مراحلها، إما من خلال تقديم المعلومات والمؤشرات، أو من خلال تقديم النصح أو اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وحتى في عملية صناعة واتخاذ القرارات، لكون نظم المعلومات التي تدعم عملية صناعة واتخاذ القرارات (بصورة غير مباشرة) هي:

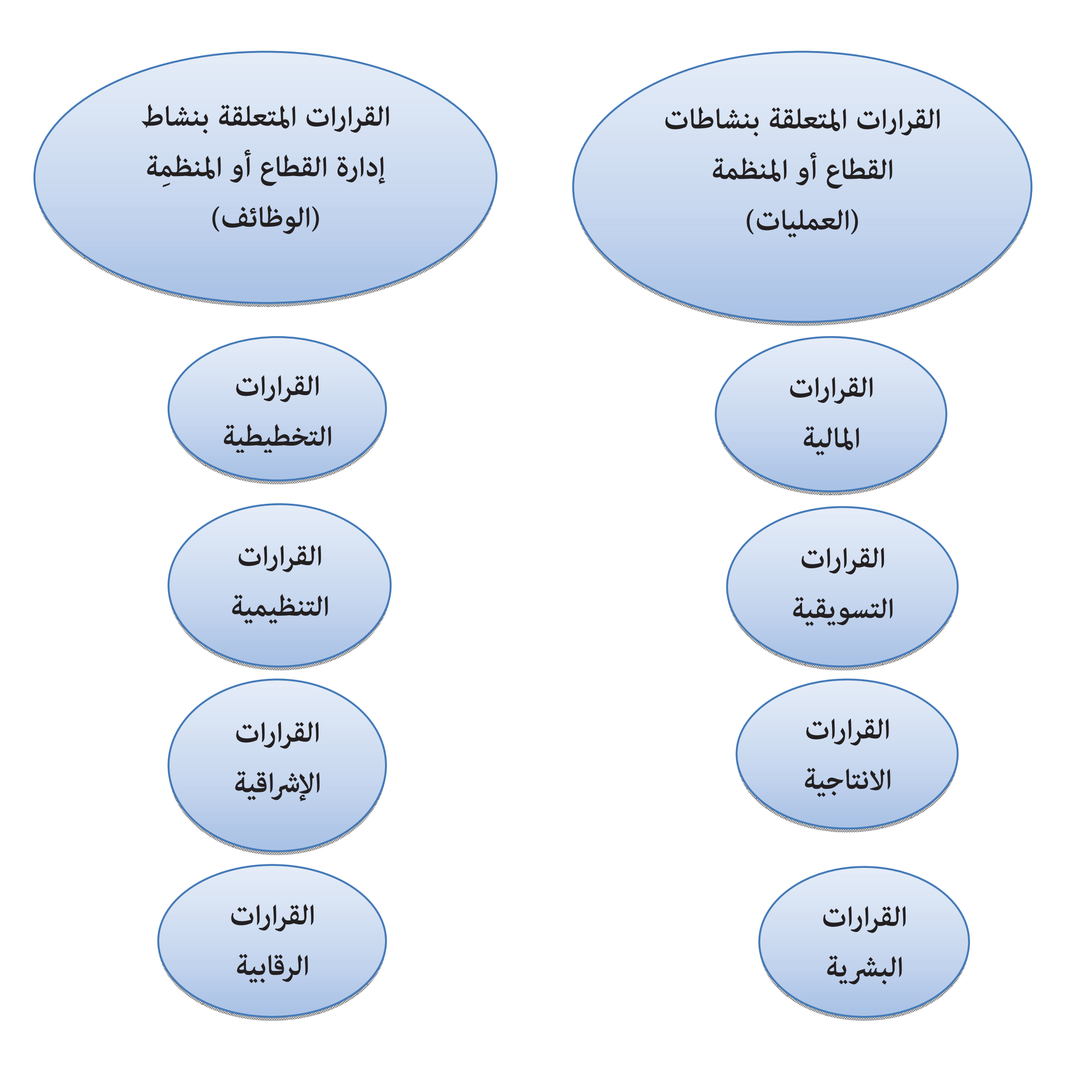
- نظم معالجة المعاملات (TPS).
- نظم أتمتة المكتب (OAS) .
- نظم المعلومات الإدارية (MIS) .
- نظم المعلومات التنفيذية (EIS) .
- نظم الدعم الإدارية (MSS) .

ونظم المعلومات التي تعمل على دعم القرار (بصورة مباشرة) هي:

- نظم دعم القرارات (DSS).
- نظم دعم القرارات الجماعية (GDSS) .
- نظم الدعم الهجينة (HSS).
- الشبكة العصبية (ANN)
- النظم الخبيرة (ES).

والقرارات التي تتخذ في القطاع أو المنظمة بصورة عامة نوعان، وبحسب مـا يوضحها الـشكل التـالي رقم (2-1).

الشكل رقم (2- 1) يوضح القرارات التي تتخذ في القطاع أو المنظمة*



* د.سلمان زيدان. نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات.- بيروت: دار بن حزم، 2010، ص98.

جدير بالذكر أن القرارات التي تتخذها الاداراتُ المتخصّصة في القطاعات أو المنظمات، تدورُ حول ثلاثة أنواع من القرارات، وبحسب الفترات الزمنية الآتية:

- القرارات طويلة الأجل (الإستراتيجية) تغطيّ أكثرَ من خمس سنوات.
- القرارات متوسطة الأجل وتغطيّ من سنة إلى خمس سنوات.
- القرارات قصيرة الأجل التي تغطيّ أقل من سنة.

وبذلك تعملُ نظمُ المعلومات على دعم القرارات الإدارية بمختلف مستوياتها سواء كانت (قرارات إستراتيجية، قرارات تكتيكية، قرارات تشغيلية) إما بصورة غير مباشرة من خلال تقديم المعلومات والمؤشرات، أو بصورة مباشرة من خلال تقديم النصح أو اختيار البديل المناسب من بين البدائل المطروحة واتخاذ القرار المتعلق بهذا البديل.

4.2- الدور اللوجستي لنظم المعلومات في عمليات الاتصال والتنسيق

إن المنظمة كنظام مكونّ من مجموعة من العناصر، ضمن البيئة الداخلية للمنظمة تحتاج إلى مجموعة من القنوات، كي تعمل على تحقيق التفاعل بين عناصر النظام، وكذا التنسيق بين مختلف العمليات التي يقوم بها النظام من خلال تبادل المعلومات (الاتصال) بين أجزاء النظام، وكذا تحقيق التفاعل مع كافة المتغيرات خارج المنظمة باعتبارها أحد عناصر المحيط العام، فهي تحصل على مدخلاتها منه، كما أنها تطرح مخرجاتها فيه، وتلعب نظم المعلومات وشبكاتها دوراً رئيسياً في عملية الاتصال والتنسيق الداخلية والخارجية للمؤسسات، وقد تتعرض عمليات الاتصال عبر الشبكات إلى بعض المخاطر، مثل (الاختراق والتجسس والتخريب) والتي قد تؤثرُّ على قواعد البيانات بشكل خاص، وعلى النظام بشكل عام.

1.4.2- دور الإتصال في العمليات الإدارية

إن عملية الاتصال داخل التنظيم، لها أشكال عديدة ويرجع ذلك لحجم التنظيم، ونوع التكنولوجيا المستخدمة ودرجة ارتباط التنظيم بالبيئة الخارجية، وهذه الاتصالات، **إما رسمية** وذلك من خلال القنوات الرسمية في الهيكل التنظيمي وتنقسم إلى نوعين:

- إتصالات أفقية، بين الوحدات التنظيمية في المستوى اتنظيمي نفسه.
- إتصالات رأسية، الصاعدة والهابطة وهي بين المستويات التنظيمية داخل المنظمة من أعلى إلى أسفل والعكس.

وإما غير رسمية، وهي نوع من الاتصالات يتم عبر الطرق غير الرسمية وقد تكون مفيدة جداً في جمع المعلومات بهدف تحقيق أهداف التنظيم.

ونتيجة لاستخدام الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، في الإدارة، ظهر ما يسمى (اتصال البيانات) وهو عملية تبادل البيانات بين موقعين أو أكثر، إما بصورة مباشرة والتي لا تحتاج فيها إلى نقل البيانات نظرا لقرب مصدر البيانات من وحدة المعالجة المركزية، أو بصورة غير مباشرة، وهي نقل البيانات إلى مواقع أخرى نظرا لبعد مصدر البيانات عن وحدة المعالجة عبر الشبكات، مما زاد من قدرة الإدارة وساعد على المشاركة في المعلومات بين المستويات التنظيمية داخل التنظيم، وكذا المشاركة في استخدام قواعد البيانات وتطوير الاتصال عبر الشبكات دون انقطاع أو تشويه [14]. وفي ذات الوقت، يؤدي مدراء المستويات الوسطى داخل التنظيم دوراً مهماً ورئيسيا في عملية الاتصال والتنسيق داخل التنظيم، من خلال تحقيق الانسجام بين فلسفات وتوجهات الإدارة العليا، والتي تعبر عنها الخطط الإستراتيجية، وبين النشاطات في المستويات التشغيلية من خلال توجيهها ومراقبتها بهدف تحقيق أهداف وخطط المنظمة، وذلك من خلال عملية الاتصال الإدارية والتي تخلق نوعاً من التنسيق العالي بين أجزاء التنظيم، مما يزيد من قوة الارتباط بين أجزائه ويساعد على وحدة الفكر والهدف بين الأفراد داخل التنظيم. فالاتصال الإداري هو "الوسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الموضوع وتحسينه والتعبير عن الأفكار"[15]. بمعنى آخر

هو تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة. علماً أن اتصال البيانات يجري عبر مجموعة من خطوط الاتصال تصنف إلى[16]:

- الخط البسيط، وينقل البيانات في إتجاه واحد فقط.
- الخط نصف المزدوج، ويقوم بنقل البيانات في إتجاه واحد فقط، ولكن يمكن تغيير إتجاه نقل البيانات فيه.
- الخط كامل الإزدواج، يمكن نقل البيانات فيه في كلا الإتجاهين في الوقت نفسه.

ويلعب الاتصالُ دوراً مهماً في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، من خلال رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتنمية روح العمل الجماعي وزيادة الشعور بالإنتماء للمنظمة والإنسجام فيها وذلك من خلال قيام القائد بشرح برامج العمل [17]، وإعطاء الأفراد معلومات صحيحة عن الأهداف والسياسات والبرامج داخل التنظيم، كما تعمل على تبادل الآراء والشكاوي والمقترحات، ويحقق نوعاً من الإقتناع بالأهداف المشتركة للتنظيم، وكذا القضاء على تناقض المعلومات، ويقلل من تشوه هذه المعلومات، بهدف تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويات التخطيطية والتنظيمية والتنفيذية.

ويُعتبرُ الاتصالُ من الوسائل المهمة في نجاح عملية سريان المعلومات، فالنظامُ السليم للاتصال يُعتبر من الشروط الضرورية لنجاح عملية التغيير، من خلال توفير المعلومات، ووضوح الأهداف، وبيان دور التغيير في تحقيق الأهداف، للعمل على القضاء على أسباب مقاومة التغيير داخل التنظيم. كما يتميز الاتصال الفاعل؛ بقدرته على توفير وتوصيل المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية التي تساعد التنظيم، وذلك لأن التفاعل البيئي له دور جوهري في تحديد كفاءة تلك النظم، وذلك من خلال شبكة الاتصالات التي تسهل تبادل المعلومات مع البيئة الداخلية والخارجية [18]. هذا وقد لعبت التجهيزات (الحواسيب، الشبكات، وحدات التخزين) دوراً مهماً في عملية الاتصال داخل التنظيم، وكذا في توفير المعلومات لمختلف الوحدات التنظيمية، وذلك باستخدام أساليب المشاركة في المعلومات داخل المنظمات وخارجها عن طريق الشبكات المحلية والعالمية، كما ساعدت

على توفير فهم صحيح للبيئة وتحسين علاقات المنظمة مع القوة الفاعلة والمؤثرة[19]. وعلى هذا الأساس، أصبحت المنظمات تستخدم الشبكة العالمية (الإنترنت) وبشكل كبير وواسع في اتصالاتها وتبادل البيانات داخل المنظمة وخارجها، ويرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب هي[20]:

- العولمة.
- الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- الإتصال الإلكتروني.
- قدرة المنظمات على البيع والتسوق عن طريق الإنترنت.
- إنخفاض تكلفتها مقارنة بإنشاء شبكة خارجية للمؤسسات.

ويدخل الاتصال الناجح ضمن المقاييس العالمية لقياس الجودة (ISO) في أداء المنظمات كواحد من المقاييس لمنح المنظمة الجائزة [21]، من خلال القضاء على كل نقاط الضعف في حلقات وأنظمة الاتصال داخل التنظيم، وكذا تذليل كل المعوقات التي تؤثر عليه، من خلال بيان خطوط وقنوات الاتصال داخل الهيكل التنظيمي، وإيجاد إدارة للمعلومات للمساعدة على توفير المعلومات، وتفعيل خطوط الاتصال داخل التنظيم، والقضاء على القصور في ربط القطاع أو المنظمة بالبيئة الخارجية لكل منهما.

2.4.2- اتصال الشبكات في نظم المعلومات

تُعتبرُ شبكاتُ الاتصال من الموارد الأساسية لنظم المعلومات، والمنظمة لا تستطيع الاستفادة من اتصال البيانات، بدون شبكات تعمل على توصيل الرسائل والبيانات، وهذه الشبكات قد تكون سلكية عبر الكابلات والألياف الضوئية وخطوط الهاتف، أو لاسلكية هوائية تستخدم الموجات، وازدادت أهمية الشبكات مع تطور تقنيات المعلومات وتطور الاتصالات بين الحاسبات لتبادل ونقل البيانات. وشبكات الحاسب الآلي تتكون من مكونات مادية، ومجموعة برمجية، وتغطي الشبكة مبنى أو عدة مباني وتسمى الشبكة المحلية (LAN) وقد تغطي الشبكة مساحة أكبر وهي الشبكة واسعة النطاق (WAN) [22].

من ناحية ثانية، تتكون أشكال الشبكات المستخدمة في مختلف القطاعات والمنظمات من مجموعة من الحاسبات الإلكترونية المرتبطة ببعضها البعض، من خلال شبكات الاتصالات سواء الشبكات (النجمية، الحلقية، الموزعة، الهرمية، المركبة، شبكة التوصيل السريع) والتي تلعب كل واحدة منها دوراً مهماً في زيادة كفاءة وسرعة الاتصالات، ونقل البيانات والمعلومات داخل المنظمات وخارجها، وهذه الشبكات قد تكون موجهة لأكثر من موضوع، أو حسب نوع النشاط، ويديرها مركز أو أكثر. وساعد بصورة أساسية على تطور شبكات الاتصال، التطورُ الكبيرُ في موارد الاتصالات المستخدمة، والتي تتشكلُ من [23]:

- وسائط الإتصالات: الألياف الضوئية والأقمار الصناعية.
- نظم تدعيم الشبكات: بما تحتويه من معدات متطورة وبرامج وكذا الأفراد المدربين.

في حين إن المواردَ الأساسية لبناء الشبكة تتلخصُ في[24]:

- أجهزة الحاسوب.
- كروت التوصيل.
- كابلات التوصيل.
- البرمجيات الخاصة بالشبكات.

وتعتبر شبكة الإنترنت من أهم الشبكات، وتستخدمها القطاعات والمنظمات بصورة واسعة، سواء بين الوحدات داخل التنظيم أو مع الفروع في الدول الأخرى ومع المنظمات الأخرى، وتتميز بوجود مصادر للمعلومات، وتوفر الاتصال عن بعد ويكون باتجاهين[25]، ويجب التفريق هنا بين شبكات اتصالات البيانات والشبكات العصبية، حيث أن شبكة الاتصالات عبارة عن تركيب مجموعة من الحواسيب، وقواعد البيانات، والطرفيات، بغرض استخدامها من قبل المستفيدين، بينما الشبكات العصبية تعتبر حقلاً من حقول الذكاء الصناعي، الذي يشكل تطوراً في أسلوب التفكير البشري، من خلال

فكرة محاكاة المخ باستخدام الحاسب الإلكتروني، ومن تطبيقاته كشف تزوير الخطوط، وقد تعمل الشبكات العصبية على الاتصال من خلال خطوط اتصال نقل البيانات [26]. مع الاشارة الى أن شبكات المعلومات تستخدم أنواعاً من البرمجيات التي تساعد على نقل البيانات عبر الشبكة، وكذلك البرمجيات الخاصة بالحماية لنقل البيانات والمعلومات عبر الشبكات، وبذلك تلعب الشبكات دوراً مهماً من خلال تحقيق التكامل بين مكونات نظم المعلومات؛ من خلال ربطها ببعضها لتؤدي دورها بالمساهمة في إدارة المنظمات.

5.2- تصميم قواعد ومستودعات البيانات

من النتائج المهمة لتطور نظم معالجة البيانات إلكترونياً، باستخدام نظم المعلومات المتطورة داخل القطاعات أو المنظمات، تراكم الكم الهائل من البيانات، المطلوب معالجتها وتخزينها واسترجاعها، باعتبارها مورداً من الموارد الأساسية للمنظمات، والتي يجب إدارتها والمحافظة عليها، حيث يتم تقييم نجاح نظام المعلومات بمدى قدرته على إدارة البيانات. إذ إن من أهم المداخل المهمة لتصميم نظم المعلومات في المنظمات، مدخل قاعدة البيانات والذي يركز على أن أفضل شيء هو تطوير قاعدة البيانات وتهيئة أدوات التفاعل معها، كمدخل أساسي ومعتمد لتصميم النظام. وتتكون قواعد البيانات والبيئة التي تعمل فيها بشكل عام من مجموعة من المكونات، ومنها المكونات الآتية:

- لغات البرمجة والواجهات التطبيقية.
- برامج المعالجة للاستفسارات والتطبيقات.
- برامج الوصول إلى البيانات المخزنة وحمايتها.
- كيانات خاصة بتخزين هذه البيانات مقسمة إلى ملفات وفق قاموس محدد.

تجدر الاشارة الى أن قاعدة البيانات هي تجميع لبيانات متجانسة أو مترابطة، سواء تم تسجيل هذه البيانات يدوياً أو إلكترونياً. والمفهوم الأدق والأشمل لقاعدة البيانات هو أنها "عبارة عن مجموعة متكاملة من البيانات المخزنة في أنواع مختلفة من السجلات وترتبط مع بعضها البعض حسب العلاقات التي تربط البيانات الموجودة فيها، وليس حسب أماكن التخزين المادية، التي تحتوي هذه السجلات، بهدف تمثيل العلاقات المتبادلة بين الكينونات

المهمة في عمل القطاع أو المنظمة، حيث أن هذه العلاقات لا يمكن تمثيلها بإستخدام الملفات "[27].

وعلبه فان قاعدة البيانات تخزن فيها المعلومات والبيانات الداخلية والخارجية والتي تتعلق بنشاط المنظمة، وتخزن في سجلات وفق نمط محدد تعمل بالترابط بهدف تحقيق التكامل ومنع ازدواج البيانات في الملفات داخل القاعدة، ولذلك لابد من هيكلة منطقية منتظمة لقواعد البيانات تسهل عمليات الوصول إلى البيانات في القواعد، بهدف تخزين ومعالجة واسترجاع البيانات بصورة كفؤة وفاعلة وسريعة تمنع ازدواج وتداخل البيانات. ومن هذه الهياكل[28]:

أ- قواعد البيانات المشتركة: وهي تسمح بإستفسارات لاتصالات متعددة، ومصممة بشكل جداول مكونة من أعمدة وحقول، وتربط الجداول حقول مشتركة وتسهل الحصول على البيانات من مختلف الجداول وهي أكثر شيوعاً.

ب- قواعد البيانات الهرمية: وهي قواعد البيانات التي تبنى على شكل هرم وتشبه الشجرة أو الخارطة التنظيمية، إذ ترتبّ فيها البيانات من أسفل إلى أعلى، ويوجد رابط بين البيانات ذات العلاقة داخل القاعدة، هذا النوع من القواعد والذي يمتلك وحدة للبيانات في كل جزء من أجزاء التنظيم تتكامل فيما بينها من أسفل إلى أعلى التنظيم.

ت- قواعد البيانات الشبكية: وهذه القواعد فيها روابط كثيرة التعقيد، بما في ذلك الاتصالات العرضية بين العناصر ذات العلاقة طبقاً للنموذج (CODASYL)، وتتميز العلاقة بين السجلات من كثير إلى أكثر، ويمكن الوصول إلى السجلات بأكثر من طريقة؛ وهذه القواعد أكثر تداخلا وتعمل بنظام التكامل بين القواعد الموزعة على شكل شبكة متداخلة تحقق التكامل فيما بينها من خلال برامج خاصة.

ث- قواعد البيانات الشيئية: وقد ظهرهذا النوع من القواعد بسبب السلبيات في النماذج السابقة من القواعد والتي تعتمد مايعرف، بقواعد البرمجة الشيئية، والتي

تعتمد على التوصيف الكامل للشيء وكذا العمليات التي سوف تجرى عليه، وتساعد على استخدام الرسوم، والصور، والصوت، والنصوص[29].

ومن المعروف أن مفاصلَ المنظمة عندما تعملُ على إنشاء قاعدة بيانات، تعملُ على إنشاء قواعد بيانات مركزية بحيث أن النظم الفرعية في القاعدة تكون مرتبطة ببعضها، حتى تسمح بالوصول إلى البيانات مركزياً، أما القواعد اللامركزية فتحتفظ فيها النظم الفرعية بقواعد بيانات خاصة لكل موقع، بحيث تشكل شبكة من قواعد البيانات المرتبطة ببعضها البعض، ولذلك فلابد أن تقوم بعملية تقييم لقاعدة البيانات الحالية، وكذا القاعدة المراد إنشاؤها، وذلك التقييم يخضع للمعايير الآتية[30]:

- التخصص الموضوعي.
- عوامل التكاليف.
- العوامل الخاصة بإنشاء الخدمة ومدى تغطيتها.
- الإعتبارات النوعية لقاعدة البيانات مثل:
  - مدى التغطية لنشاطات وفروع المنظمة.
  - عامل الوقت للمعالج وسرعة الإستجابات لإسترجاع البيانات.
  - العوامل الخاصة بالتكثيف ولغة النظام.

ومن المناسب أن نذكر أنَّ الذي زاد من أهمية قواعد البيانات، هو تطور تكنولوجيا المعلومات، وظهور أساليب البرمجة الشيئية، وكذا نظم إدارة قاعدة البيانات DBMS ومستودعات البيانات، والتي تعتبر مجموعة من قواعد البيانات تصّمم لدعم القرارات في الإدارة العليا وحل مشاكلها، كما تطورت قواعد البيانات باستخدام كافة تطبيقات الصور والفيديو وتبادل المعلومات. كما أن قواعد البيانات ساعدت وبشكل كبير في مساندة القرارات الإدارية، وذلك من خلال تحقيق التفاعل بينها وبين أنظمة مساندة القرارات بواسطة نظم إدارة قاعدة البيانات، التي تساعد في :

- تخزين البيانات في ملفات بحيث يسهل استرجاعها للإستفادة منها.

- تمكن من استرجاع البيانات وإدخال التعديلات عليها وتجديدها.
- تعمل قاعدة البيانات على الربط بين البيانات المختلفة لتحقيق التكامل بينها بهدف دعم نشاطات المنظمات.
- توفير المعلومات لنظم مساندة القرارات عن طريق إدارة قاعدة البيانات؛ بهدف اتخاذ القرارات الفعالة لدعم نشاطات المنظمة.

1.5.2- أمنية قواعد البيانات والشبكات

نظراً للدور الذي تلعبه نظم المعلومات، وتزايد أهمية هذه الأنظمة وشبكاتها وقواعد بياناتها ظهر هاجس الخوف من العبث والاختراق وسرقة هذه المعلومات، وفي الفترة الأخيرة زاد وبشكل كبير الاهتمام بأمن قواعد البيانات والشبكات، وذلك يرجع إلى تزايد أعمال الاختراق والقرصنة المتواصلة التي تتعرض لها هذه الكيانات؛ وعمليات الهجوم على شبكات وقواعد البيانات ليست عملية عشوائية، فهي تتم بصورة منظمة جداً، وذلك بهدف الحصول على عوائد مالية كبيرة جداً من هذه الشركات أو البنوك من خلال التلاعب بأرصدة ومعلومات هذه المنظمات، وعادة ما يقوم هؤلاء بالتعرف على نظام الحماية لأجهزة هذه المنظمات، بهدف معرفة الثغرات في نظام الأمن لأنظمتها بهدف اختراقها، والأشخاص الذين يقومون بأعمال القرصنة والهجوم و اختراق هذه الأنظمة يمكن حصرهم في:

- الموظفين الذين يعملون في هذه القطاعات أو المنظمات.
- طاقم العمل الإستشاري المؤقت وطواقم الصيانة.
- المناظرين والمنافسين.
- الأفراد الذين يريدون التقاطع السلبي مع الشركات أو أحد العاملين بها.
- الأشخاص الذين يملكون وجهات نظر خاصة، وكذا من يحبون الشهرة من الهواة.

يشار اليه أن أمن نظم المعلومات، عبارة عن مجموعة من الإجراءات والبرامج، والتدابير الاحترازية والتي يجب أن تشمل كافة مقومات أنظمة المعلومات داخل القطاعات أو المنظمات، والتي يمكن حصرها في [31]:

أولاً- أمن الأجهزة وملحقاتها: وهي العمل على حماية تجهيزات الحاسبات من الإختراق والتخريب، من خلال العمل على استخدام أنظمة معلومات محمية، ومنع العبث بها، والعمل على تطوير قدرات المنظمة في الصيانة والمحافظة على سلامة التجهيزات، وتطويرها بهدف مسايرة التغيرات في التجهيزات، والقضاء على الثغرات في هذه التجهيزات، والعمل على حمايتها ومنع استخدام تجهيزات وحواسيب المنظمة في أعمال غير قانونية.

ثانياً- أمن البرامج وقواعد البيانات: وأمن البرامج يعتبر جزءاً مهماً، من أمن الأجهزة، وذلك من خلال استخدام أنظمة أمنية لتشغيل هذه الأجهزة، ومنع إختراقها والتلاعب بالبرمجيات الموجودة، ويتم حماية البرامج من خلال استخدام أسلوب منح الصلاحيات لبعض العاملين في نظام المعلومات، وكذا فحص الأقراص الصلبة والمرنة والشرائط، والتأكد من خلوها من الفيروسات قبل استخدامها في النظام وإستخدام المفاتيح الأمنية، ومن أهم الإجراءات الحفاظ على نسخ من هذه البرامج لتفادي أية حوادث قد تحصل للنسخ الأصلية في النظام، والعمل على وضع نظم حماية لمنع التعديلات في قواعد البيانات وكذا النسخ الآلي وفق صلاحيات محدودة ومخولة وتسجيل التعديلات، وزمن حدوثها ومن قام بهذه التعديلات.

ثالثاً- أمن الأفراد: يعتبر الأفراد العنصر الأساسي لبناء وصيانة وتشغيل الحواسيب، ولذلك توضع مواصفات محددة للعاملين في نظم المعلومات، وكذا إجراء مراقبة سلوكية للأفراد العاملين فيها. كما يتطلب الأمر التدقيق في الأشخاص العاملين، وكذا تغيير مواقع العمل، وعدم إحتكار المهام على موظفين محددين.

رابعاً- أمن الإتصالات (الشبكات): مع تطور الحاسبات وشبكات العمل داخل وخارج المنظمات، بهدف تبادل المعلومات والبيانات بين المنظمات والمستفيدين، زادت فاعلية نظم

المعلومات داخل المنظمات. ويشار الى أن هذه الاتصالات تتعرض لعدد من الخروقات، وسرقة المعلومات، والعبث بها، ويتم عادة اختراق شبكات الاتصال من المصادر التالية:

- من النظم الداخلية في المنظمة، وكذا من المكاتب الفرعية لها.
- الدخول من خلال الشبكات المحلية لمواقع الشركات أو شبكة الإنترنت.
- الدخول من خلال شبكات وتجمعات أجهزة الموديم.
- من الكابلات وخطوط الهاتف.

ولذلك تلجأ ادارات القطاعات والمنظمات إلى استخدام برامج لحماية الشبكات من الاختراق، واستخدام أجهزة الإنذار والتي تتحسس محاولات اختراق الحاسوب أو الشبكات، وكذلك حماية الكابلات وخطوط نقل البيانات وصيانتها دورياً.

خامساً- أمن المباني والمواقع الحاسوبية: وهي استخدام كافة وسائل الرقابة المادية، لحماية المباني وماتحتويه من تجهيزات وموارد الحاسبات ومراكز المعلومات، من السرقة، والحريق والتخريب، وكذا من الكوارث الطبيعية كالفيضانات وتسرب المياه، وكذا استخدام منظمات الكهرباء لحماية التجهيزات من التلف والحريق بسبب إختلاف شدة التيار الكهربائي، وإستخدام وسائل الحماية والإنذار المتطورة، والتحقق من الأشخاص وهوياتهم، ومنع دخول غير العاملين إلى الغرف المخصصة لتجهيزات الحاسوب المركزي.

سادساً- الحماية القانونية: تعتبر القوانين من الركائز الأساسية لمنع الأشخاص الذين يقومون بالقرصنة، وأغلب الدول الآن تعمل على إصدار القوانين وسن العقوبات لمنع جرائم الحاسوب وبإعتبار جرائم الحاسوب جريمة دولية، فقد اتخذت الأمم المتحدة قراراً في عام 1990م حثت فيه الدول على وضع الإجراءات اللازمة للحد من جرائم الحواسيب، وتحديث القوانين الدولية باعتبار التشريعات القانونية لبنة أساسية في حماية المعلومات، وكانت تونس أول دولة عربية تصدر قانون التجارة و المبادلات الالكترونية عام 2000م، وصدركذلك قانون التجارة الالكترونية في دبي رقم (2) لسنة 2000م بعد القانون التونسي، وهناك عدد من القوانين التي صدرت ومنها [32]:

- قوانين الحماية الفكرية لمنع التزوير والقرصنة على البرامج.

- قوانين السجلات المفتوحة والتي تضمن فتح بعض السجلات للجمهور.
- قوانين منع انتهاك الخصوصية.
- قوانين حرية المعلومات، والتي بموجبها يقدم طلب للجهات المعنية للحصول على المعلومات المطلوبة.

مع العلم، أن هذه القوانين جرى تشريعها، لمنع الأخطار التي تتعرضُ لها نظم المعلومات وقواعد بياناتها وشبكاتها، والتي يمكن تلخيصُها في الآتي:

- هجوم الفيروسات: وهي برامج تصمم من قبل بعض المبرمجين والمختصين وتعمل على تدمير نظام الحاسب، وإحداث أضرار كبيرة جداً؛ قد تصل إلى تدمير كامل للنظام من خلال قيام هذه الفيروسات بعمليات النسخ والتضاعف والإختفاء والهجوم بهدف تدمير النظام.
- إختراق أنظمة المعلومات وقواعد البيانات من قبل بعض الأشخاص.
- تعرض التجهيزات للكوارث الطبيعية.
- الإختراق والدخول بقصد الإضرار والتخريب.
- سرقة المعدات والتجهيزات.
- القرصنة وسرقة حقوق الملكية الفكرية.
- الإختراق بهدف بث أفكار ومواد غير مشروعة مثل[47]:
  - مواد وأفكار ذات خطر ديني .
  - مواد وأفكار ذات خطر أمني.

6.2- أهمية وخطوات التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

مما لاشك فيه أن تطويرَ وبناءَ نظم جيدة للمعلومات، له علاقة مباشرة بنمو وتطوير العمل بالمنظمة، حيث إن الحاجة إلى إنتاج معلومات أصبحت من المتطلبات الأولية والأساسية للبقاء والاستمرار، وليس فقط هدفا لتحسين الكفاءة؛ هذا وقد أصبحت تقنية الحواسيب عصب نظم المعلومات في أي منظمة لما تقدمه من دعم كبير في إجراء وتنفيذ

العمليات المختلفة ومساعدة المستويات الإدارية في كافة الأنشطة والقرارات التي يتطلبها العمل.

1.6.2- أهمية التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

من خلال التعامل المستمر والتخطيط المبرمج والمتقدم لتقنيات الحاسبات ومستلزماتها، ونظم المعلومات واستخداماتها، في الأعمال والأنشطة الادارية والفنية والانتاجية، يمكن أن تتحقق العناصر والحلقات الآتية:

- صحة وتكامل المعلومات.
- سرعة الحصول على المعلومات.
- زيادة كفاءة العاملين.
- تحسين الخدمات المقدّمة.
- تقليل الهدر والاسراف المادي.
- تحسين الاتصالات التنظيمية والإدارية.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بكفاءة وسرعة مناسبة.
- تحسين وتطوير الأداء البشري والمادي.
- تطوير أساليب أكثر فاعلية في الإدارة والتنظيم.
- دعم الخطط الإستراتيجية.

ومن أجل إدخال تقنيات الحاسوب وتطوير نظم المعلومات لأي قطاع أو منظمة، فإنه يلزم توفر خطة إستراتيجية بعيدة المدى لنظم المعلومات، تتسق مع الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة وبما يحقق أهداف وغايات القطاع أو المنظمة، وفي العادة تضع الادارات المعنية في القطاعات والمنظمات لنفسها، عدداً من الخطط الإستراتيجية التي تهدف في مجملها إلى تطوير العمل والأداء البشري والمادي مثل، خطة إستراتيجية لتنمية القوى البشرية، خطة إستراتيجية للتدريب، خطة إستراتيجية للتطوير الإداري، وغيرها من الخطط الإستراتيجية.

2.6.2- محاور التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات

يهدف وضع خطة إستراتيجية لنظم المعلومات إلى تحقيق تكامل نظم المعلومات وتزامن تطويرها بما يحقق أهداف القطاع المعني أو المنظمة المعنية، ومن المهم في عمليات التخطيط الإستراتيجي تحديد أهداف نظم المعلومات وربطها بأهداف الادارات كافة داخل التنظيم، فالهدف من بناء نظم المعلومات هو مساعدة مفاصل العمل والتنظيم عموماً على تحقيق الأهداف، وبدون التخطيط بعيد المدى فإن تطوير النظم لن يكتب له النجاح بالصورة المأمولة. ومفهوم التخطيط الإستراتيجي للمعلومات مفهوم حديث نسبي، ولا يتضح للكثيرين أهميته وتأثيره الإيجابي الكبير على الأداء في القطاع أو المنظمة، ولكن وضع خطة إستراتيجية لنظم المعلومات وإتباع منهج علمي سليم في تطوير نظم المعلومات سيحقق المتطلبات السابقة. أما تطوير خطة إستراتيجية لنظم المعلومات، فيتطلب العديد من الدراسات و المراحل، وبصفة عامة تتضمن تطوير الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات في أي منظمة الدراسات الآتية[33]:

- دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة ومهام الإدارات والأقسام المختلفة.
- تحديد نظم المعلومات المطلوبة للتنظيم.
- تحديد أولويات النظم.
- دراسة خيارات وبدائل التقنية المختلفة.
- دراسة متطلبات القوى البشرية وخطة التوظيف والتدريب.
- دراسة الوضع الحالي لنظم المعلومات وتقنيات الحاسوب في مفاصل العمل.
- دراسة الإستراتيجية العامة للقطاع والمنظمة وخطط التطوير المختلفة (مثل خطة التطوير الإداري، خطة تنمية القوى البشرية، خطة تنمية الموارد المالية....)

وتشمل عمليات التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات ثلاثة محاور رئيسية:

- المحور الأول: صياغة و وضع الخطة الإستراتيجية.

- المحور الثاني: تنفيذ الخطة الإستراتيجية ووضع السياسات والخطط اللازمة لتنفيذها.
- المحور الثالث: متابعة وتقويم تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

3.6.2- مراحل الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات

يتفقُ عددٌ من الباحثين والقادة الاداريين، على أن مراحلَ وخطوات وضع خطة إستراتيجية لنظم المعلومات، تشتركُ و تتبلورُ فيها، وفي مكوناتها، ثلاث مراحل أساسية [34]:

المرحلة الأولى- الإعداد للاستراتيجية، وتتضمن:

1. تشكيل فريق العمل لوضع الخطة الإستراتيجية، إذ يبدأ الإعداد للاستراتيجية المعلوماتية بتشكيل فريق العمل الذي سيقوم بوضع الخطة، والذي يتضمن عادة:

- مخططين استراتيجيين لنظم المعلومات، وقد يجري الاستشارة والاستعانة بهم من بين المتخصصين من البيئة الخارجية المنظمة.
- مجموعة من مستخدمي نظم المعلومات.
- مدير إدارة نظم المعلومات في القطاع المعني أو في المنظمة، ومجموعة متكاملة أخرى من العاملين بالإدارة من ذوي التخصصات المختلفة.
- الإدارة العليا للتنظيم، ممثلة بنائب رئيس مجلس إدارة القطاع أو المنظمة أو من ينوب عنه، مع الأخذ بالحسبان مراعاة توفر التجانس بين أعضاء فريق العمل.

2. صياغة الأهداف العامة للاستراتيجية، إذ في هذه المرحلة يجري وضع الأهداف العامة التي تسعى الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات إلى تحقيقها والتي يجب أن تكون محدودة وقابلة للقياس، كذلك يجب أن تكون واقعية و ممكن تحقيقها، ومن بين الأهداف العامة للاستراتيجية لنظم المعلومات يمكن ذكر الأهداف التالية:

- تحسين الاتصال بين المستويات والوظائف المختلفة على مستوى التنظيم.
- تزويد الإدارة العليا بتصور ومعايير عن الاحتياجات المطلوبة من المعلومات.
- جعل نظم المعلومات أكثر ملاءمة و استجابة لمتطلبات المستخدمين.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بكفاءة وسرعة مناسبة.
- سرعة الحصول على المعلومات.
- ضمان صحة وتكامل المعلومات.
- دعم الخطط الإستراتيجية للإدارة الأمامية العليا.

3. وضع تصور لأسلوب ومراحل العمل، إذ يجري في هذه المرحلة وضع تصور لأسلوب ومراحل العمل والتفاعل بين المستويات الإدارية التنظيمية المختلفة من أجل تطوير وتحسين دائرة الاستراتيجيات بكل تخصصاتها.

المرحلة الثانية- تطوير الإستراتيجية، وتعتبر الجوهر الأساسي للخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات، حيث يتم تحديد المجالات الرئيسية للتخطيط الإستراتيجي ووضع الأطر العامة للخطة. والمحتويات الأساسية لهذه المرحلة هي:

1. تحديد أبعاد التخطيط، من حيث المكونات الآنية:
   - البعد المركزي أو اللامركزي.
   - مستوى التفاصيل.
   - مدة وزمن الخطة.
   - فاعلية الخطة.
2. دراسة وتقويم الوضع الحالي، وتشمل الدراسة:
   - الأهداف الحالية لنظم المعلومات.
   - الأنشطة التي تدعمها نظم المعلومات الحالية.
   - الأجهزة والمعدات الحالية ومستوى كفاءتها.
   - البرمجيات والنظم الحالية ومستوى كفاءتها.

- مستوى استخدام البرمجيات و النظم والمعدات.
- معايير الأمان.
- مستوى التوثيق.
- مستوى الصيانة.

3. تحديد مجالات التخطيط، ويشمل المجالات الآتية:

- نظم التطبيقات المختلفة والأنشطة التي تدعمها.
- المعدات والأجهزة.
- البرمجيات والنظم.
- القوى البشرية.
- الاحتياجات والموارد اللازمة.
- التشغيل.
- الإدارة.
- هيكل القطاع أو المنظمة.
- التكلفة المادية.

4. تحديد الأولويات، إذ يجري تحديد الأولويات الخاصة بالنظم والمعدات والأجهزة وكيفية اقتنائها.
5. تحديد مراحل تنفيذ الخطة، ويتم في هذا الجزء تحديد المراحل المختلفة للخطة والتوزيع الزمني لها ومتطلبات كل خطة.

المرحلة الثالثة- صياغة الإستراتيجية ووضع مكوناتها، إذ يجري تطوير وتحسين صياغة الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات في القطاع أو المنظمة عبر الآتي:

- تحديد أهداف وغايات المعلومات التي تنشدها الادارة العليا.
- تحديد وتوصيف لنظم المعلومات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات.
- تحديد خطة لتطوير نظم المعلومات المطلوبة، وتتضمن الفقرات:

– تحليل النظم.

- تصميم النظم.
- تنفيذ النظم.
- تشغيل وصيانة وإدارة النظم.

○ تحديد اتجاهات التطوير والتحسين لنظم المعلومات وتحديد الأولويات والجداول الزمنية للتنفيذ، مع المتابعة المستمرة والتقويم.

○ تحديد وتوصيف الاحتياجات والموارد اللازمة لأتمتة نظم المعلومات المقترحة والتي غالباً ما تشتمل على الفقرات والمفاصل المعلوماتية الآتية:
- تقنيات الحاسوب.
- البرمجيات والنظم.
- تقنيات الاتصالات.
- القوى البشرية.
- التدريب.
- وضع مواصفات متكاملة للأجهزة والبرامج والنظم.
- وضع خطة متكاملة لاقتناء الأجهزة والموارد اللازمة والتكلفة اللازمة لها.
- وضع خطة متكاملة لاتصالات وأمن وسلامة المعلومات.
- وضع خطة واضحة للتوظيف والتدريب.
- وضع معايير وأساليب ملائمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وصيانتها وتحديثها.

○ تحديد وتوصيف للتعديلات المتوقعة في هيكل المنظمة واللازمة لتطوير وتنفيذ وإدارة الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات المقترحة.

4.6.2- منهجية ومكونات الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات

وبوجه عام، فإن مستند الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات، يحتوي من بين المحتويات على التفاصيل الأساسية الآتية:

1. **المقدمة**، وتتضمن تحديد هدف الخطة الإستراتيجية ذات الصلة بنظم المعلومات.
2. **التعريف بالقطاع أو بالمنظمة ومسؤولياتهما**، ويشمل الاتجاهات الآتية:
   - أ- نطاق المسؤوليات الخاصة والعامة.
   - ب- الخدمات التي تقدمّ لشرائح المجتمع.
   - ت- الهياكل التنظيمية والتسلسل الإداري.
   - ث- القوى العاملة في القطاع أو المنظمة.
   - ج- الميزانيات والخطط المستقبلية.
3. **وصف الوضع الحالي لنظم المعلومات**، ويتشكل من الآتي:
   - أ-الوضع الحالي للقطاع أو للمنظمة.
   - ب- التجهيزات الموجودة.
   - ت- البرمجيات التطبيقية ومستوى الاستخدام.
   - ث- أجهزة الاتصالات.
4. **استراتيجيات أتمتة نظم المعلومات في القطاع أو المنظمة**، وتشتمل على:
   - أ-الخصائص العامة لنظم المعلومات.
   - ب- دراسة تحليلية عن نظم المعلومات.
   - ت- المشاكل والاهتمامات ذات الصلة بالقطاع أو المنظمة.
   - ث- النماذج الهيكلية للنظام القائم.
   - ج- معايير اختيار الأجهزة والشبكة والاتصالات.
   - ح- برامج التشغيل والتطوير والبرامج التطبيقية.
   - خ- خطة تطوير الموارد البشرية.
   - د- استراتيجيات التنفيذ.

ذ- دراسة الاعتبارات الخاصة للقطاع والمنظمة.

5. **الخطة التنفيذية،** وتتكون من:

أ- مخطط تطوير النظم.

ب- تحديد الأولويات.

ت- الجدول الزمني للتنفيذ.

ث- خطة تحليل نظم المعلومات.

ج- خطة تصميم نظم المعلومات.

ح- وضع مواصفات الأجهزة والبرمجيات.

خ- طرح المواصفات للمنافسة وتحليل العروض.

د- خطة التنفيذ وبناء مركز معالجة المعلومات.

ذ- خطة التشغيل والصيانة والتدريب.

ر- التعديلات المتوقعة في هيكل القطاع أو المنظمة واللازمة لتطوير وتنفيذ وإدارة الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات المقترحة.

7.2- وضع السياسات والخطط الإستراتيجية لنظم المعلومات

من المسلمات أن يتحددَّ في هذه المرحلة، دورُ الإدارة العليا والتزامها تجاه تطوير نظم المعلومات في القطاع أو المنظمة، إذ ينبغي أن تتبنىّ الإدارة العليا نظم المعلومات، وتتعامل معها كمورد أساسي من موارد المنظمة، مثلها مثل الموارد المالية والبشرية، كذلك ينبغي أن يتفهم الموظفون والعاملون في القطاع أو المنظمة، مدى التزام الإدارة العليا نحو نظم المعلومات، وأن تعاونهم وتجاوبهم مطلب أساسي في جميع مراحل تطوير هذه النظم. وفي هذه المرحلة تُحدّد السياسات والخطط والبرامج التي تضمن تنفيذ الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات، ويشمل ذلك:

أولاً- وضع السياسات العامة على مستوى الأنظمة الجزئية والتي يختص كل منها بأداء وظائف معينة مثل:

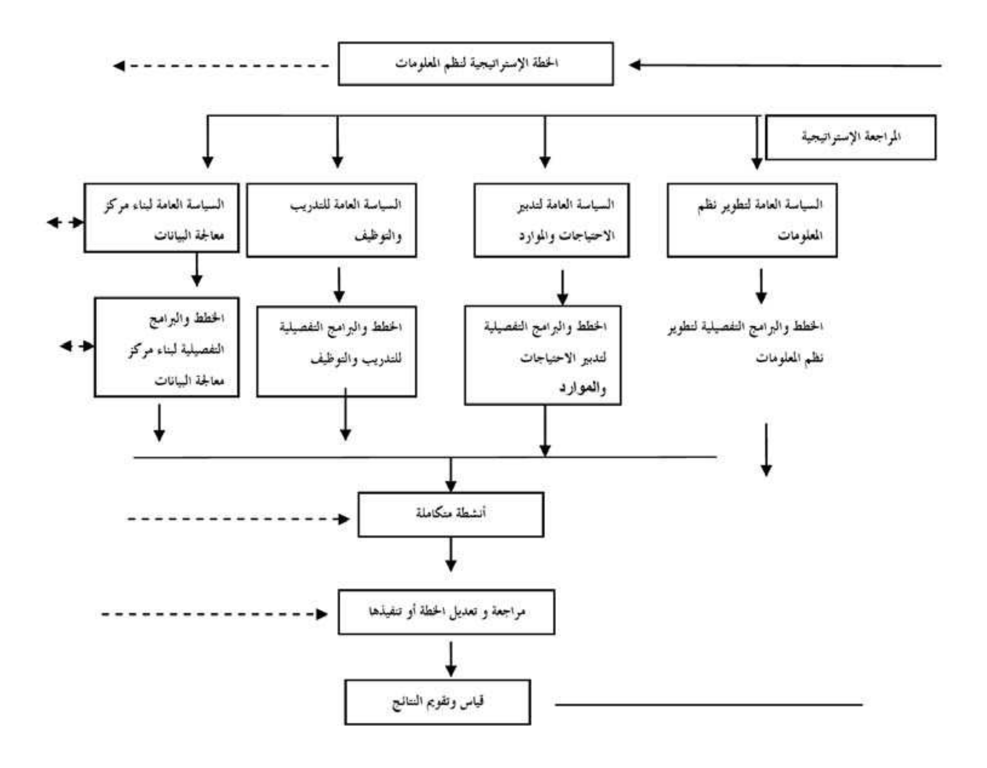
1. السياسة العامة لتطوير نظم المعلومات.
2. السياسة العامة لتدبير الاحتياجات والموارد.
3. السياسة العامة لبناء مركز معالجة البيانات.

ثانياً- إعداد خطط وبرامج تفصيلية على مستوى الأنظمة الجزئية مثل:

1. خطط وبرامج تطوير نظم المعلومات.
2. خطط وبرامج تدبير الاحتياجات والموارد.
3. خطط وبرامج التدريب والتوظيف.
4. خطط وبرامج بناء مركز معالجة البيانات.

ضمن هذا السياق يوضح الشكل (2-2) سياسات وخطط نظم المعلومات وارتباطها مع الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات، وكما يتضح من الشكل فإن عملية تطوير الخطط والسياسات عملية ديناميكية، مع ضرورة التركيز هنا على أهمية تقويم الخطط والسياسات وقياس نتائجها بصورة مستمرة، خاصة وأننا نتعامل مع تقنيات الحاسوب وتقنيات المعلومات، وهذه التقنيات تمتاز بأنها سريعة التطور والتحسين للأداء البشري والمادي.

الشكل(2-2) يوضح السياسات والخطط المرتبة بالخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات



المرجـع: د.محمـد منـدورة، د.محمـد جـمال درويـش. التخطـيط الإسـتراتيجي لـنظم المعلومـات.- الاسكندرية: المكتبة العلمية، 2004، ص66.

8.2- متابعة وتقويم تنفيذ الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات

تعتبر متابعة وتقويم تنفيذ الخطة الإسـتراتيجية لـنظم المعلومـات مـن العمليـات الهامـة لـضمان تنفيـذ مـشروع تطـوير نظـم المعلومـات بكفـاءة تامـة ولتـوفير العنـاصر اللازمـة نحـو

تخطيط أفضل له، ويمكن القول أن المتابعة والتقويم لا ينفصلان عن بعضهما البعض، ولكن لهما أوجه مختلفة حيث يكمل أحدهما الآخر، كما أنهما معا يمثلان ركنا هاما في دورة حياة المنظمة، وتهتم كافة المستويات الإدارية بعمليات المتابعة والتقويم خلال دورة حياة مشروع نظم المعلومات، بدء من مرحلة تعريف المنظمة والتخطيط والتصميم، إلى مراحل التنفيذ والتشغيل. وفي أدناه توضيح لأبعاد المتابعة والتقويم للخطة الاستراتيجية.

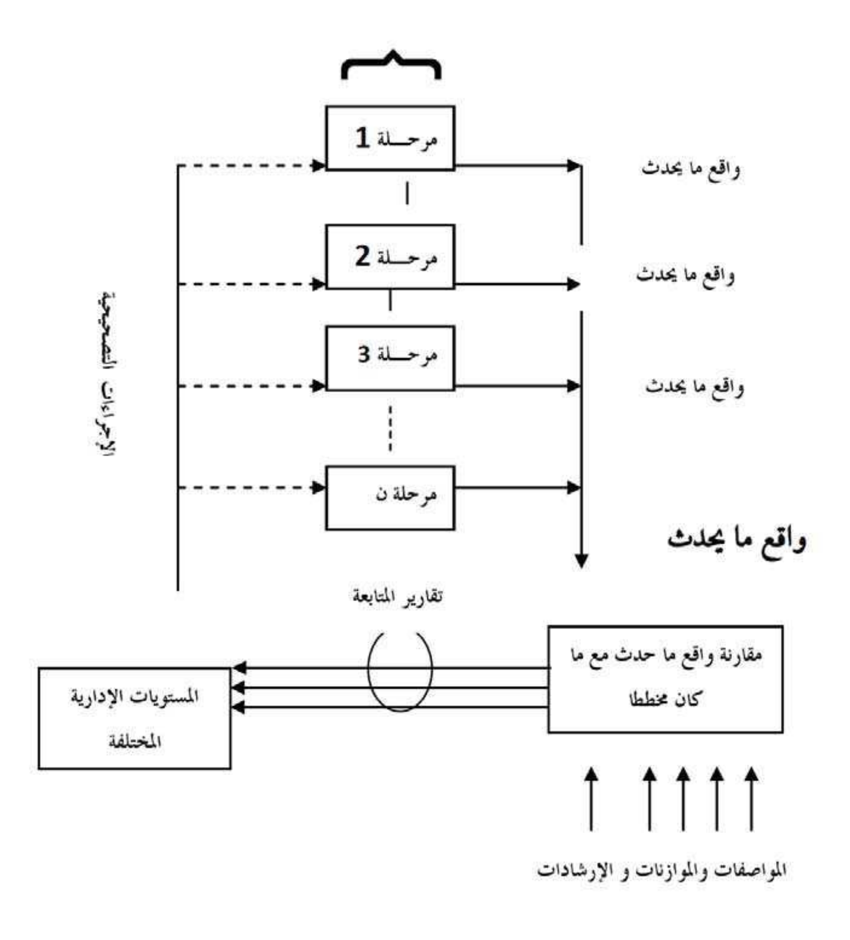
أولاً- المتابعة: وهي مجموعة العمليات المستمرة للتحقق من أن تنفيذ مشروعات تطوير نظم المعلومات يتم وفق الخطة المعتمدة وبالخطوات المتفق عليها لتحقيق الأهداف المرغوبة، وأن التنفيذ يتم بالكميات والنوعيات والتكلفة المقررة لذلك، وفي حدود الإطار الزمني المطلوب، وبالجودة العالية وفقا للمواصفات والتصميمات السابق وضعها؛ ففي المتابعة يتم مقارنة ما تحقق فعلا بما كان مخططا، وبالتحديد التحقق من الآتي:

1. أن التنفيذ يتم وفق المعدلات الزمنية السابق جدولتها.
2. أن تكلفة الأعمال في حدود الموازنة المعتمدة لذلك.
3. أن الخطوات التنفيذية تتم في إطار الإرشادات العامة والأصول الفنية.
4. أن الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق.
5. أن التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية.
6. أن التنفيذ يتم بمعدلات الأداء النمطية السابق وضعها.
7. أن التنفيذ العيني مناسب للإنفاق ووفقا للموازنات التقديرية.
8. أن مشاكل التنفيذ وعقباته يتم تصويرها ونقلها إلى الإدارة للتغلب عليها.

وفي هذا الاطار، يجري خلال المتابعة جمع بيانات عن الموقف التنفيذي لمشاريع نظم المعلومات أثناء الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وتختلف هذه البيانات حسب الغرض الذي يتم من أجله جمع هذه البيانات، وكذلك حسب المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الذي يحتاج إلى هذه البيانات، ثم يتم تحليل البيانات وإعداد تقارير المتابعة لعرضها على المستويات الإدارية المختلفة حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات والقيام بالإجراءات التصحيحية والتطويرية لدائرة الأنشطة والأعمال الادارية والتنظيمية، لذلك يجب أن

تكون بيانات هذه التقارير دقيقة وممثلة للواقع، وتعكس حقيقة الموقف التنفيذي للمشروع، كما يجب أن تشمل عناصر تقويم الأداء والمؤشرات الإحصائية. ويوضح الشكل (2-3) عملية متابعة تنفيذ مشروع نظم المعلومات وما يتضمنه من مهام للتطوير والتحسين.

الشكل (2-3) يوضح متابعة مشاريع تحسين نظم المعلومات



* د.محمد مندورة، د.محمد جمال درويش. التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات.-الاسكندرية: المكتبة الجامعية، 2004، ص69.

ثانياً- التقويم: وهو اجراء محاولات مستمرة لمعرفة الآثار والنتائج المترتبة على تنفيذ كل مرحلة من مراحل تطوير مشروع نظم المعلومات أو حتى بعد الانتهاء منه وبدء تشغيله، وتتم عملية التقويم من خلال نقل صورة عما قد حدث بالفعل ونتائجه وأسبابه، وينقسم التقويم إلى نوعين رئيسيين:

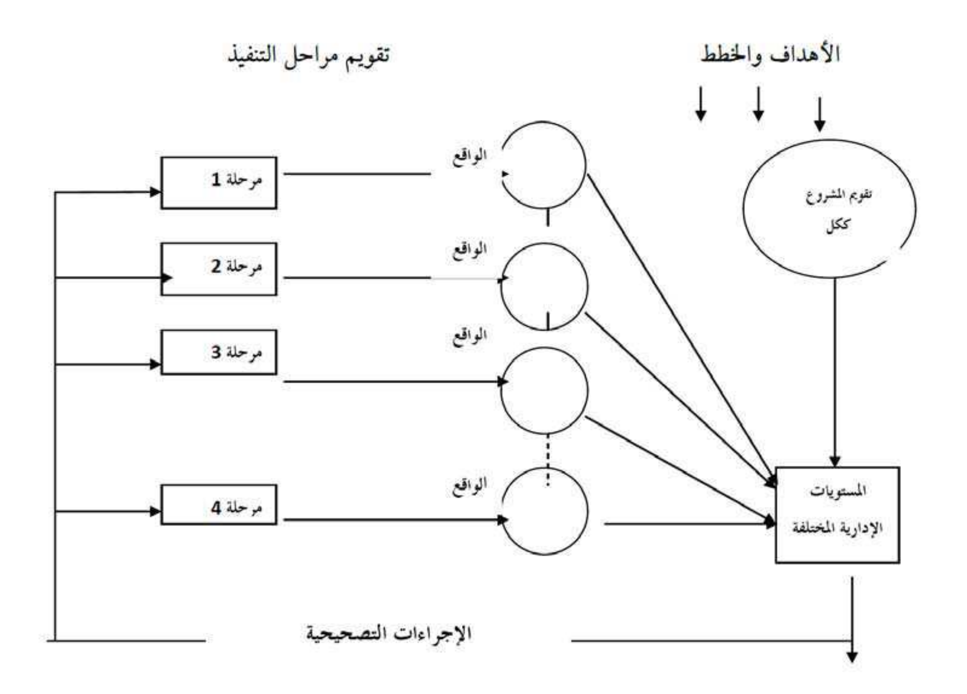
النوع الأول: تقويم مراحل التنفيذ، بغرض معرفة ما إذا كان التنفيذ يتم وفق الخطة الموضوعة أم لا، وبذلك تتحقق المتابعة الفعالة في تحذير وتنبيه الإدارة بوجود مشكلات مستقبلية لمحاولة تداركها واتخاذ الإجراءات التصحيحية للحفاظ على تقدم المنظمة دون توقف، وعادة يتم تحليل أسباب حدوث مثل هذه المشكلات أثناء التنفيذ مثل: المشكلات الإدارية أو الفنية أو المالية أو البشرية أو الإجرائية....الخ، والخلوص بالدروس المستفادة لمنع حدوث مثل هذه المشكلات مستقبلا.

والنوع الثاني: تقويم القطاع أو المنظمة ككل، بغرض معرفة ما إذا كان القطاع أو المنظمة بعد تشغيلهما قد حققا الأهداف المرجوة منهما أم لا، وكذلك البحث عن الآثار غير المتوقعة التي قد تنتج عن تشغيل نظم المعلومات والتي لم تكن واضحة أثناء التخطيط، وعموما حتى يتحقق التقويم السليم لمشروع نظم المعلومات، يجب أن تحدد أهداف مشروع نظم المعلومات بوضوح وبصورة تمكن من قياس مدى تحققها. ويبين الشكل رقم (2-4) عملية تقويم مشروع نظم المعلومات داخل التنظيم للقطاع المعني أو المنظمة المقصودة، وعادة يتم وضع معايير ومؤشرات ملائمة لمتابعة وتقويم الخطة تأخذ في الاعتبار الآتي:

1. المعدلات الزمنية للتنفيذ.
2. التكلفة الفعلية.
3. جودة التنفيذ.
4. معدلات الأداء.

وازاء هذا الوصف وبالمقارنة بين هذه المعايير والمؤشرات مع الأداء المخطط له، يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تنفيذ الخطة الإستراتيجية بالصورة المرجوة، وتحقيق الأهداف والغايات السابق تحديدها.

الشكل رقم (2-4) يوضح مراحل تقويم مشروع تطوير نظم المعلومات *



* المرجع: د.صباح رحيمة محسن، د. محمد حسن كـاظم الخفـاجي. قواعـد المعلومـات.- عـمان: دار زهران، 2000، ص34.

مراجع الفصل الثاني

1. د.سلمان زيدان. نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات.- بيروت: دار بن حزم، 2010، ص94.
2. د.سعد غالب ياسين. تحليل وتصميم نظم المعلومات.- عمان: دار المناهج، 2000، ص63.
3. د.سلمان زيدان. نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات. مرجع سبق ذكره، ص104.
4. د.فاتن أحمد أبو بكر. نظم الإدارة المفتوحة.- القاهرة: إيتراك للنشر، 2001، ص 87.
5. د.سعد غالب ياسين. تحليل وتصميم نظم المعلومات. مرجع سبق ذكره، ص64.
6. جمال عبد الحميد عبد العزيز علي. تطوير نظم معلومات المحاسبية البيئية لأغراض ترشيد القرارات الإدارية/ دراسة نظرية وتطبيقية.- القاهرة: جامعة بني سويف، رسالة دكتوراه، 2003، ص128.
7. د.سلمان زيدان. نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات.- مرجع سبق ذكره، ص137.
8. د.أحمد بن صالح عبد الحفيظ. الهندرة.- عمان: دار وائل، 2003، ص19.
9. د.منعم زمزير الموسوي. اتخاذ القرارات الإدارية مد خل كمي.- عمان: دار البازار،1998 ، ص48 .
10. د.شوقي ناجي. إدارة الأعمال منظور كلي.- عمان: دار حامد، 2000، ص162.
11. د.أحمد حسن الزهري. الإدارة المالية.- صنعاء: الإخوة للطباعة، 1992، ص56.
12. د.طارق عبد الحميد البدري. الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية.- عمان: دار الفكر،2001 ، ص41.

13. د.محمد قاسم القروتي. السلوك التنظيمي.- عمان، المكتبة الوطنية، الطبعة الثانية،1993 ، ص160.

14. د.محمد سليمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.- عمان: دار وائل،2002 ، ص236.

15. د.علي السلمي. تطور الفكر التنظيمي.- القاهرة: دار غريب، 2004، ص175.

16. د.عبد اللـه حمود سراج. التسويق والتجارة الالكترونية في الدول العربية.- الجزائر: بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، ديسمبر 2003، ص197.

17. د.بشير العلاق. تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مجال الأعمال/ مدخل تسويقي.- عمان: مؤسسة الوراق، 2002م، ص30.

18. د.سلمان زيدان. ادارة الجودة الشاملة.-عمان: دار المناهج، ج1، 2010، ص200.

19. د.عبد الفتاح بيومي حجازي. النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية.- الإسكندرية: دار الفكر، الجزء الأول، 2003، ص54.

20. د.يحيى مصطفى حلمي. نظم المعلومات والحاسبات الإلكترونية.- القاهرة: مطابع لوتس، بدون تاريخ، ص96.

21. بولين أرثرتون، مراكز المعلومات- تنظيمها- إدارتها- وخدماتها. ترجمة: حشمت قاسم.- القاهرة: دار غريب، 1996، ص96.

22. د.أبوبكر محمود الهوش. نظم شبكات المعلومات.- طرابلس: مكتبة الإشعاع، 1996، ص167.

23. د.عامر قنديلجي/ د.إيمان السامرائي. قواعد وشبكات المعلومات المحوسبة في المكتبات ومراكز المعلومات.- عمان: دار الفكر، 2000، ص193.

24. د.سمير إسماعيل السيد. أساسيات نظم قواعد البيانات.- القاهرة: مكتبة عين شمس، 1999م، ص17.

25. إبفرام نوربان، نظم دعم الإدارة/ نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة. ترجمة: سرور علي سرور.- الرياض: دار المريخ، 2000، ص 200.

26. د.محمد علي الشرقاوي، قواعد البيانات المتقدمة.- القاهرة: مطابع الدار الهندسية، 2000، ص30.

27. د.صباح رحيمة محسن، د. محمد حسن كاظم الخفاجي. قواعد المعلومات.- عمان: دار زهران، 2000، ص27 .

28. كريس برينتون وكاميرون هنت. نظم تأمين الشبكات. ترجمة: تيب توب.- القاهرة: دار الفاروق،2003 ، ص30.

29. د.عبد الفتاح بيومي حجازي. مقدمة في التجارة الالكترونية العربية/ شرح قانون المبادلات والتجارة الالكترونية التونسية.- الإسكندرية، دار الفكر الجامعية، الجزء الأول، 2003، ص08-11.

30. روبين رولاند. الدليل المبتكر للبحث عبر الإنترنت. ترجمة: بهاء شاهين.- القاهرة: مجموعة النيل العربي، 2003. ص311.

31. محمد سلطان العلماء. جرائم الإنترنت والاحتساب عليها.- القاهرة: المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد18، العدد36، أكتوبر2003، ص68.

32. د.عبد الفتاح بيومي حجازي. مقدمة في التجارة الالكترونية العربية/ شرح قانون المبادلات والتجارة الالكترونية التونسية. مرجع سبق ذكره، ص 87.

33. د.هوشيار معروف. التخطيط الاستراتيجي.- عمان: دار وائل، 2008، ص39.

34. د.سعد غالب ياسين. تحليل وتصميم نظم المعلومات. مرجع سبق ذكره، ص89.

35. د.محمد مندورة، د.محمد جمال درويش. التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات.- الاسكندرية: المكتبة الجامعية، 2004، ص66.

الفصل الثالث

مقومات التخطيط الاستراتيجي وخصائصه

الفصل الثالث

مقومات التخطيط الاستراتيجي وخصائصه

3. 1- تمهيد

يتفقُ كثيرٌ من الكتاب والباحثين، أن التخطيط الاستراتيجي هو عمليةٌ مستمرةٌ لتصميم وتطوير خطط تشتملُ على وظائف متعددة تقوم على أنظمة دقيقة ومتكاملة للمعلومات، ووضع صحيح ومتوازن للقرارات الاستراتيجية والمرحلية، أو التكتيكية، استنادا الى تقييم مستمر للمتغيرات والتطورات البيئية الداخلية (الوطنية) والخارجية (الإقليمية والدولية) وكذا المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمات والمؤسسات، العامة والخاصة، من أجل الوصول الى الهدف في استكشاف الفرص والتحديات، وتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف، وخلق الفرص المتجدّدة الداعمة للبرنامج العام برمته، والتوظيف الأمثل لنقاط القوة وحسن استثمارها، وذلك بتقديم فكرة تنموية جديدة أو تحسين وتطوير للقدرات البشرية والمادية، بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة للبلاد والعباد في عالم سريع التغير والتطور، والمعالجة لمواطن الضعف في اللحظة.

ضمن هذا السياق، تُعتبر الوظائفُ الادارية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والسياسية، من الأهداف الطويلة الأجل للأنظمة والمؤسسات، إذ من الطبيعي أن تُصّمم الإدارة العليا أهدافًا تُهيئ للمنظمة البقاءَ والنموَ والتطور المستمر، وتتفرع عن هذه الأهداف استراتيجيات وظيفية تمثل خطة عمل طويلة المدى، ويتم تطوير وتصميم هذه الاستراتيجيات على ضوء متطلبات مواجهة الفرص والتحديات، وكذلك في ضوء نقاط القوة ومواطن الضعف في مجالات الأداء المختلفة بما فيها المجال الاقتصادي والسياسي والتعليمي والاجتماعي.

3. 2- المفهوم والأساس المنطقي للتخطيط الاستراتيجي

معلومٌ أنَّ عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ باستشراف المتغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة في مجالها الحيوي التي يخدمُها، بحيث تشمل دراسة البيئة كافة المتغيرات

السياسية والاقتصادية والتعليمية والاجتماعية والثقافيـة والتـشريعية والـسوقية والطبيعيـة، باعتبـار ذلك يُعد أساساً أو منطلقاً ينسجمُ مع قيم واتجاهات القيـادة الأماميـة للنظـام أو المنظمـة المعنيـة، وإدارتها العليا لتحديد رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها.

ولما كنّا من المؤمنين، بأن المستقبلَ بدقائقه وتفاصيله مرتبط بسعي واجتهاد الانـسان، ومـا أغدق الخالقُ سبحانه من نِعم العلوم والمعارف على الانسان، العبد المخلوق، الـذي خلقَـه في أحـسن تقويم، ومَنحه الميزة في أحسن حال، وحَمّله الأمانة في الزمان والمكان، ليكون خليفته في الأرض ﴿ وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْـنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَـالَ إِنِّي أَعْلَـمُ مَـا لَا تَعْلَمُـونَ﴾ {سـورة البقـرة: الآيـة 30}. فبـدأ الانـسانُ المخلوقُ يرصدُ ويحّللُ الظواهر والأحداث ويربطها ببعضها، ويستخلصُ مؤشرات منها، تـساعدُه عـلى التنبؤ بمسارات هذه الظواهر، وبخريطة الأحداث المتوقعة، لكون الظواهر والأحداث، غالبا ما تكـون فيها توقعاتُ أصحابها غير واضحة ومكتملة المعالم، مما يتطلبُ أن تكونَ عرضة للمراجعة والتعـديل، لكنها بالقطع أفضلُ من لا شيء، مع أهمية التنبيه بأن الانسان كمخطِّـط، لا يـستطيع الـسيطرة عـلى المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعالمه الخارجي، كما لا يستطيع السيطرة على النتـائج، لكنـه قد يستطيع ضبط الـشراع أي ضـبط إيقـاع واتجـاه التحركـات أو حركـة الزمـان والمكـان. ومـن هـذا الوصف نعتقد أن الهمَّ الأساسيَّ للقائد الفذ المقتدر أو المدير العصري الملتزم، هو بلوغ الكفاءة، وهذا هدفٌ مشتركٌ للقادة والمديرين، في مختلف القطاعات والمنظمات والميادين، سواء في قطاع الأعمال أو المنظمات العامة أو الخاصة أو المختلطة أو في القطاع الحكومي... والكفاءة هنا ببساطة، هي القدرة والموازنة العالية في ضبط المفاتيح المركزية للأفكار والأعـمال، وعـلى تحويـل المـدخلات إلى مخرجـات، لبلوغ الأهداف المخطّطة، مع الالتزام بالمعايير المحـدّدة سـلفا، لكـل مـن التكلفـة والجـودة والوقـت والرضا الوظيفي والاجتماعي، وما تشكله البيئة الداخلية والخارجية من تأثيرات، وسواها مـن معـايير وطنية واقليمية ودولية.

إن دراسة التخطيط الاستراتيجي تتناول محاور شـتى، فمـدخل أيـة منظمـة تجـاه التحديات الداخلية والخارجية، أو القوى والقدرات التنافـسية المـؤثرة في وسـطها ومحيطهـا

الوطني أو الإقليمي أو العالمي، يتمثل إلى حد كبير في المستوى والدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية الفاعلة، لكون التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى التكيّف الرشيد والمتوازن مع المتغيرات في البيئـة، مـن خلال حسن التوظيف الكامل للموارد البشرية والماديـة، وادامـة نقـاط القـوة، وتخفيـف مـا تفرضـه مواطنُ الضعف من تهديـدات، ومـن ثـم الـسعي نحـو بلـوغ الأهـداف التـي صُـممّت الاسـتراتيجية بموجبها، كسبيل لبلوغها. مع أهمية الأخـذ بعـين الاعتبـار والتقـدير أن العقـل القيـادي الاسـتراتيجي يحتاج الى التخطيط وقواعده الصحيحة، لعدة أسباب أهمها:

أولاً- تحديد الاتجاه ومجالات التركيز والتفوق في التصور والتـصرف، أو عـلى الأقـل القـدرة على المـسايرة المرنـة مـع الآخـرين، والمنـاورة في بيئـة تحفـل بمتغـيرات أو بقيـود وتحـديات متنوعـة ومتسارعة، ولكن من حيث المبدأ تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي[1]:

1. استشراف كل من المتغيرات البيئية وموقـف المنظمـة مـستقبلا، عـلى مـدى منظـور خمـس سنوات تقريبًا، إن هـي اسـتمرت عـلى مزاولـة أنـشطتها وتقـديم نفـس منتجاتهـا لبيئتهـا الوطنية.
2. على ضوء المتغيرات البيئية المتوقعة محليًـا أو خارجيًـا، سياسـيًا أو اقتـصاديًا، وفنيًـا وثقافيًـا واجتماعيًا، يتعين تغيير الغرض الأساسي لقيام المنظمة، وصياغة الأهداف من أجـل مـسايرة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية وغيرها.
3. تحديد الفجوة بين الموقـف الحـالي للمنظمـة والموقـف المـستهدف، بمعنـى آخـر التـصميم المتجدّد للأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.
4. وعلى ضوء هذه الأهـداف يمكـن تـصميم الاسـتراتيجيات البديلـة كـسبيل أو منهـاج يـؤدي سلوكُ انسيابها إلى تحقيق الأهداف المخططة، وهذا يتضمنُ الاتجاهات الآتية[2]:
   - ✓ أي الأنشطة أو مجالات النشاط، سيجري العملُ بها وممارستها ؟
   - ✓ أية مجالات ومنتجات سيجري التعاملُ معها ؟

- ✓ كيف تنسجم أنشطة المنظمة لتهيّئ إطارًا فاعلا وكفؤًا للأداء ؟
- ✓ ما هي الاولويات والخطوط المرشدة التي يتعين تحديدها ومراعاتها ؟
- ✓ كيف تكون مجالات النشاط وفي أية اتجاهات مستهدفة ؟

ثانياً- تحديد الاستراتيجية العامة للمنظمـة، عـلى وفـق الاتجاهـات التـي تـتلائم وتتناسـق وتتكامل فيها الوظائفُ الادارية والتنظيمية والرقابية والفنية، إنتاجياً، ومالياً، وبشرياً.... الخ.

3. 2. 1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي

من المعروف أنَّ التخطيط بمعنـاه التقليـدي، هـو محاولـة التنبـؤ بالاتجاهـات المـستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل، أي أنه اتخـاذ قـرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعـلا. أمـا التخطـيط الاسـتراتيجي فهـو عبـارة عـن التبـصّر بالـشكل المثـالي للمنظمة في المـستقبل، وتحقيـق هـذا الـشكل. وفي الـصفحات الآتيـة نتنـاولُ مفـاهيم في التخطـيط الاستراتيجي، كما جاءت بها وجهاتُ النظر لدى عدد من المفكرين والكتاّب:

- ○ التخطيط في جوهره لا يخرج عن كونه عملية منظمـة واعيـة، لاختيـار أفـضل الحلـول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة[3] .
- ○ التخطـيط اسـلوب أو فهـم يهـدف إلى ترتيـب الأولويـات في ضـوء الإمكانـات الماديـة والموارد البشرية، ودراسة وتحديد الإجراءات للاستفادة منها لتحقيق أهـداف منـشودة خلال فترة زمنية محددة[4].
- ○ التخطيط نشاط علمي ينطوي على تدخل إداري من جانب هيئة مركزيـة في مجريـات الأمور التعليمية والتربوية والإدارية، بقصد التـأثير عليهـا ودفعهـا في المـسار المقـصود، وذلك انطلاقًا من نظرة شاملة لتحقيق أهداف محددة [5].
- ○ التصّورُ الموضوعي لرؤية رسالة وأهداف جودة اعمال المنظمة مستقبلاَ [6].
- ○ التخطيط عملية وضع تصور مـسبق للمواقـف التربويـة والتعليميـة والإداريـة، لوضـع برامج شاملة للعمل على تحقيق الأهداف المنشودة [7].

- التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية.
- التبصّر بملامح ومواقف المنظمة، وتخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة في المستقبل المنظور [8].
- التخطيط الاستراتيجي هو نشاط منظم وشامل يركز على تفسير وفهم المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد القضايا والموضوعات الاستراتيجية التي تواجه الادارة ووضع السياسات الملائمة للتعامل معها [9].
- كما يهدفُ التخطيط الاستراتيجي الى وضع أهداف وغايات واضحة والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية محددة وفي ظل الموارد البشرية والمالية الممكنة حتى يتسنى بلوغ الحالة المستقبلية المرجوة [10].

3. 2. 2- تكاملية ومسؤولية التخطيط الاستراتيجي

وتواصلاً مع ما ذهبنا اليه، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي لم تعد مجرد مسؤولية مجموعة دون اخرى، وإنما أصبحت برمتها دائرة مهمة ومتكاملة من العناصر البشرية والمادية والتاريخية والمعلوماتية، ومن العمليات الإدارية للأجهزة الحكومية والمنظمات المعاصرة. بل إن أهمية التخطيط الاستراتيجي ازدادت باتساع دور الحكومة وقطاعاتها، وتنوّع مهماتها ومواردها، وتضّخم أجهزتها، وطموح أهدافها. وكان لهذه العوامل وغيرها، الأثرُ الكبيرُ في تنبيّه الحكومات والقطاعات، في الأنظمة المختلفة، إلى ضرورة ترشيد أدائها لتحقيق الأهداف الطموحة للعمل، وعلى وفق ذلك " توضع خطط استراتيجية وبرامج مستقبلية توضحّ مسار التنفيذ ووجهته، وتنسّق مختلف أجزائه، وتحدّد الأهداف المرحلية والنهائية الواجب الوصول إليها، وتوضّح البرنامج الزمني للتنفيذ"[11]. بل إن مفهوم التخطيط طويل المدى اتضّحت ملامحُ التعامل معه، في منتصف الستينات من القرن الماضي، فاهتمّت، مثلاً، الحكومة الأمريكية في حينها بعملية التخطيط الاقتصادي، وتبنّت بعضُ المنظمات أساليبَ التخطيط والبرمجة، ناهيكَ عن أن الاتحاد

السوفيتي السابق كان يتعاملُ مع التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى) قبل الولايات المتحدة الامريكية بعقود من الزمن، إلاّ أن التخطيط الطويل المدى، تعرّض لانتقادات، بسب ما يعتقده بعضُ المفكرين، تجاهله للوسائل والأدوات اللازمة للتخطيط، والسكون، ومن هنا ظهر التخطيط الاستراتيجي ليحلَّ محلَ مفهوم التخطيط طويل المدى[12].

ضمن هذا الادراك والمعرفة والتصّور، بشأن فاعلية فكرة التخطيط الاستراتيجي، فإن الزمنَ والمتغيرات الاقتصادية والتقنية والعلمية والاجتماعية فرضت على الجميع أن يتعاملوا مع مفردات الفكرة، حتى لعب التخطيط الاستراتيجي دوراً مهماً في بناء المنظمات، ونال مفهومُه اهتمامَ الكتابّ والباحثين، ليس فقط الذين تطرقنا اليهم آنفاً فحسب، فقد وصفه عدد آخر من هؤلاء، ليؤكدّوا "بأنه تطويرٌ نظاميٌ لبرامج الأفعال، الغاية منه تحقيق الأهداف من خلال عملية جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتقييمها واختيار الفرص الملائمة" [13] ، بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي يسهمُ في اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات الملائمة لبلوغ الأهداف، ويُعّد الوظيفة الأساسية لتوزيع الموارد التنظيمية (البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية). فيما يُرى من زاوية ثانية، بأنه "عملية تنطوي على صناعة قرارات تفصيلية قصيرة أو طويلة الأمد، تتعلق بنوع العمل والمنظمة أو الشخص المنفذ له وكيفية التنفيذ" [14]. وذهب البعضُ الآخر فعرّفه "بأنه جزءٌ مهمٌ من الإدارة وعنصرٌ حيويٌ من عناصرها، لأنه يعبّر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسّد الأفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكبُ مراحل تطورها" [15]. ويصفه كاتبٌ آخر بأنه "المعلومات التي تبحث بالبيئة الخارجية والتي تؤثر في المسار المستقبلي للمنظمة، وغالبا ما تكون تلك المعلومات أكثر عمومية"[16].

بيد أننا نجدُ مجموعة ثالثة تشيرُ بأنه "عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات واستخدام الموارد بشكل دقيق لتحديد تلك الأهداف"[17]. كذلك عُرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه "الصياغات بعيدة المدى والخطط الاستراتيجية، والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة، فهي تشمل قرارات مبنية على معلومات تنصب على تقدير الأهداف، والتغيرات في تلك الأهداف، والموارد المستخدمة لبلوغها، والسياسات التي تنظم اكتساب

واستخدام الموارد"[18]. واستناداً الى كل ذلك، وعطفاً على ما تيسّر من متابعة لكتب ودراسات علمية شتى، ومواقع علمية الكترونية ذات صلة، يرى الباحثُ أن التخطيط الاستراتيجي يقومُ على أربعة عناصر أساسية متداخلة، بعضها مع بعض، تتجّسدُ بالآتي:

أولاً- المستقبلية في صناعة واتخاذ القرارات، أي ضرورة تحديد بدائل يمكن اتبّاعُ أي منها مستقبلا، وعندما يتم الاختيارُ يصبحُ ذلك البديلُ الأساسَ في جميع القرارات التي من خلالها تتكاملُ المعلوماتُ ذات العلاقة، وتعطي الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها.

ثانياً- الأطرُ العملية، أي أن التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف، ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطة التفصيلية، للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف.

ثالثاً- التناسقُ المنهجيُّ في الاتجاهات الفلسفية القابلة للتطبيق، إذ إن التخطيط الاستراتيجي هو اتجاهٌ وطريقة في الحياة، وجزءٌ مهمٌ من العملية الإدارية والتنظيمية، وهو لا يمثلُ فقط سلسلة من القواعد والسياسات والإجراءات، وإنما يمثلُ اعتماداً نوعياً وكمياً مبرمجاً، يعتمدُ على الدراسة العلمية والمعرفة المهنية والعملية التي تقومُ عليها المنظمة.

رابعاً- الهيكلية المنظمّة، وهي عبارة عن عملية منظمّة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والاتجاهات والاستراتيجيات التشغيلية، وهي تعملُ على وضع الخطط التفصيلية المبنية على المعلومات والمعطيات، لتصبح سهلة المفهوم والإدراك عند التطبيق، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة في لحظة الحاضر.

وعلى هذا الأساس، تُعّدُ عملية التخطيط الاستراتيجي بكافة أبعادها، لتكون شمولية وتكاملية لمختلف القطاعات السياسية، والعسكرية، والاقتصادية، والعلمية، والتقنية، والاعلامية، وبكل منظوماتها القيادية والمرؤوسة، مما يؤسّس لها قاعدة للبيانات وتداول المعلومات بين القيادات الأمامية على مستوى هذه القطاعات وفروعها، وتعكس احتياجات القيادات الفرعية وتوقعاتهم داخل البيئة الداخلية، وتجاه تطلعات الجهات

الخارجية. كما يعّد التخطيط الاستراتيجي عمليـة متطـورة ومتغـيرة، لكونـه يـربط ثلاثـة أنـواع مـن الخطط مع بعضها البعض (القصيرة المدى، والمتوسطة المدى، والاستراتيجية الطويلة المـدى)[19] ومـن خلالها يـتم توزيـعُ الأدوار والمـسؤوليات والـصلاحيات بموجـب الخطـط المـذكورة، وتحديـد شـبكات الاتصال وانسياب البيانات والمعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية. وهذا الأمرُ أوجبَ على المـدراء وأصـحاب القـرار بـأن يُواجهـوا تحـديات كبـيرة في اختيـار تقنيـات الاتـصال والخـدمات المطلوب تطبيقها في المنظمات، لتوافـق هـذه التقنيـات والخـدمات، مـا يـصبو ويتطلـع اليـه العقـل القيادي، بغرض النهوض بالحياة وروافدها، وتحسين دائرة الأداء البشري والمادي على مستوى وظائف ومهام الدولة وقيادتها وقطاعات العمل كافة.

3. 2. 3– التخطيط الاستراتيجي عملية علمية نظامية

يعّدُ التخطيطُ الاستراتيجي عملية علمية نظامية يتولىّ تـصميمَها وهيكلتهـا متخصّـصون في المهمات ذات الصلة بالدراسـات المـستقبلية، بـإشراف القيـادات الأماميـة أو المـسؤولين الأساسـيين في عملية صناعة واتخاذ القرارات الكبيرة، باعتبار التخطيط الاسـتراتيجي يـساهم في كيفيـة التحّـول مـن ادارة الواقع الى ادارة المتوقع، وانتقال المنظمة من وضعها الراهن إلى مستقبلها المرغـوب، مـن خـلال اتخاذ خطوات وقرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات الاستخبارية (أين، كيف، متـى)، بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة، ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة العليا والأمامية، تتعلق بإعداد الخطط المبنيـة عـلى المعلومـات والبيانـات وتنفيـذها، ومراقبـة سـير عملهـا وتقييمها. في حين أن الخطط هي إحدى عناصر ومكونات التخطيط، كنتائج نهائية يتم وضعها بجهـدٍ عقلي لتحديد سلوك يجبُ الالتزام به[20]. ومن نافلة القول إن ملامحَ التخطيط الاستراتيجي، قد تبـدو غيرَ واضحة في البداية للبعض، ولكن بشكلٍ عام، نقولُ إنه أكبرُ من مجرد عمليـة تخطيطيـة مجـردة، إذ:

أ- إن التخطيط الاسـتراتيجي، نظـام متكامـل الأبعـاد والخـصائص، يجـري تـصميمه بـشكل علمي وبخطوات متعارف عليها.

ب- إن التخطيط الاستراتيجي، نظامٌ واضحٌ لتحديد مسار المنظمة في المستقبل، ويتضمن تحديدَ رسالة المنظمة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد وتنمية القدرات البشرية والمادية.

ت- إن التخطيط الاستراتيجي، نظامٌ تتحددُ فيه وبه مجالات تميّز المنظمة في قراراتها التشغيلية والاستراتيجية، وتحديد مجالات التطور لأعمالها وأنشطتها حاضراً ومستقبلاً.

ث- إن التخطيط الاستراتيجي، تعبيرٌ منهجيٌ وعقلاني، في لحظة الحاضر، لإدراك ما تتمتعُ به المنظمة من نقاط القوة وما فيها من مواطن الضعف، على مستوى الأداء البشري والمادي، وكذلك التهديدات والفرص الموجودة في البيئة، بهدف تطوير وتنمية مجالات التميّز والتنافس المتاحة أمام المنظمة والعاملين فيها في المستقبل.

ج- إن التخطيط الاستراتيجي، أسلوبٌ جادٌ في التصوّر والتصرّف، على مستوى الإدارات الأمامية والمتقدمة والإدارات التنفيذية، وبشكل يحدّد ويميّز مساهمة كل مستوى ووظيفة داخل التنظيم والمنظمة.

ح- إن التخطيط الاستراتيجي، صيغةٌ متقدمة في الرؤية، لتحديد العوائد والمزايا التي تعود على المجتمع وجماعات أصحاب المصالح في المنظمة، سواء كانت مزايا اقتصادية أو غير اقتصادية، وهو ما يبرّرُ بقاء وديمومة الحياة في شرايين المنظمة.

جدير بالإشارة الى أن هناك عناصرَ كثيرة ورئيسية ينبغي التفكيرُ فيها قبل البدء في وضع التصوّرات المناسبة لتحديد خطوات التخطيط الاستراتيجي، ومن أهمها[21]:

أ- تهيئة بيئة مشجّعة داخل المؤسسة، للبدء بجهود التخطيط الاستراتيجي، ومنها وجود مديرين ذوي خبرة في مجال التخطيط وأنظمة المعلومات وأنظمة الاتصالات، وتوافر معلومات متكاملة عن البيئة، وكفاءة المؤسسة، واستعداد المديرين لتخصيص وقتٍ إضافي لعملية التخطيط الاستراتيجي.

ب- الحماسُ الكاملُ من قبل المستويات القيادية كافة، لبذل الجهد في مجال التخطيط الاستراتيجي، على أن يواكبَ هذا الحماس تعهّد ومجهود للبدء في التخطيط الاستراتيجي والتفهمّ الكامل لدور كلِ فردٍ فيه.

ت- تكوينُ فريقِ عملٍ متكاملٍ وكفوء للقيام بخطوات عملية التخطيط الاستراتيجي، من أفراد مقتدرين وقادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط، وراغبين فيه، على أن يتكونَّ هذا الفريق من:

- مجلس الإدارة (الرئيس والأعضاء).
- المدراء التنفيذيين وكل المستويات الإدارية التنفيذية.
- مدير التخطيط ومساعديه من داخل الشركة.
- الاستشاريين وخبراء التخطيط من الخارج.

ث- حاجة المؤسسة التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي إلى جهود تعريفية ومناقشات بغرض التدريب على خطواته.

ج- يحتاجُ التخطيط الاستراتيجي إلى مشاركة كل الأطراف المستفيدة والمؤثرة، في هذا التخطيط، ومنهم الأطراف الحكومية والوزارات المختصة والموردين والعاملين وأصحاب الأسهم والمستهلكين وغيرهم.

ح- يتطلبُ التخطيط الاستراتيجي التعاونَ مع مكاتب استشارية أو التعاقد مع خبراء ومستشارين متخصّصين في عملية التخطيط الاستراتيجي، بغرض إجراء البحوث والدراسات وجمع المعلومات ذات الصلة بأعمال وأنشطة المؤسسة على المستوى الوطني، وعلى المستوى الاقليمي والدولي المرتبط بالاتجاهات العالمية الحديثة.

3. 2. 4– شمولية التخطيط الاستراتيجي

بما أن عمليات التخطيط الاستراتيجي بكافة أبعادها، تشملُ مختلف القطاعات، إذ تبدأ بالقيادة العليا ومستوياتها الأمامية، مرورا بالفريق الذي يلعبُ دوراً مهماً في عملية التخطيط، فإنه من المنطقي أن تشترَك بالتخطيط، الإداراتُ التنفيذية، ومدراءُ الإدارات الوسطى والمالية والموارد البشرية، ونظم المعلومات وتقنية المعلومات، والمنسقون المعنيون بالتخطيط الاستراتيجي للشؤون الاستراتيجية، والعناصر العاملة المعنية بأهداف المنظمة. إن هذه الشمولية تتجسدُ بالآتي[22]:

أ- المساعدة على بناء الحماس الداخلي والخارجي للأفراد، والارتباط بالمنظمة.

ب- التأكيد على أن قاعدة البيانات والمعلومات تعكس الوصف الشمولي والمتكامل لاحتياجات الأفراد وتوقعاتهم داخل المنظمة وتطلعات الجهات الخارجية.

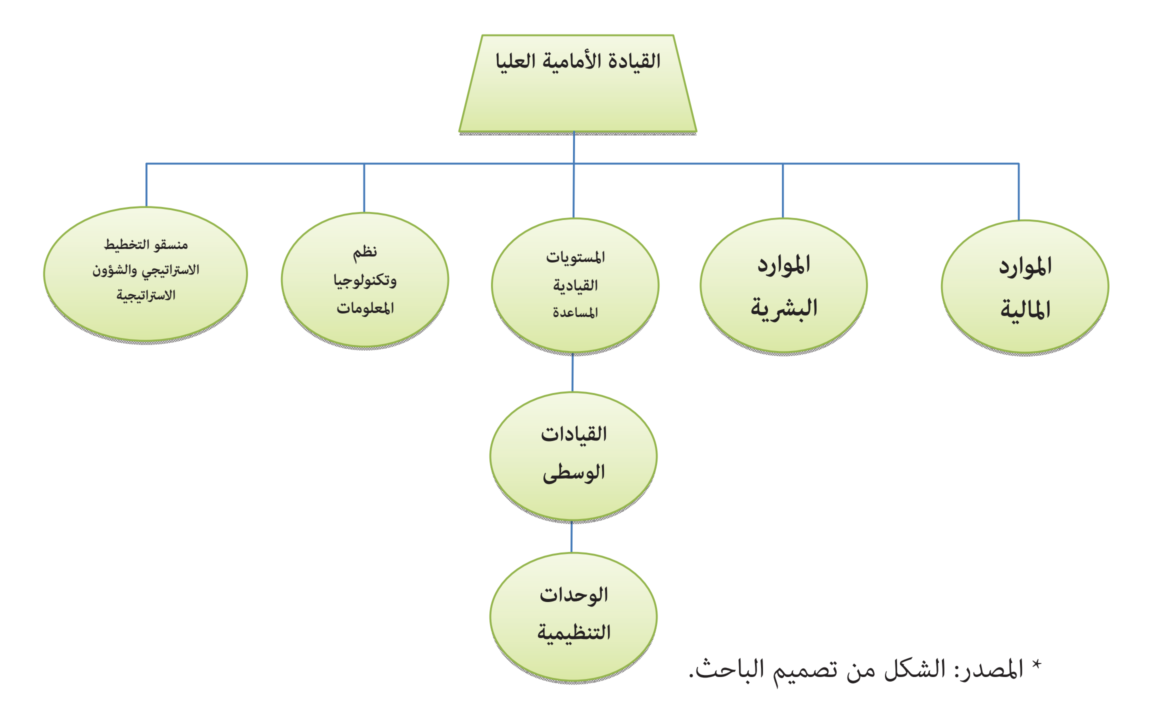
ت- التبنيّ المعرفي والواعي لمستوى عملية التخطيط، باعتباره أساساً رصيناً لعلاقات العمل المستقبلية.

ث- العمل على توحيد الهدف وسط كافة العناصر الأساسية المعنية.

ج- تأسيس قاعدة لتداول المعلومات بين العاملين والإدارة، والمستفيدين والعناصر والفئات الأخرى بصورة دائمة ومستمرة.

فالتخطيط الاستراتيجي جهدٌ جماعيٌ، يبدأ من المستويات العليا، ويمرُّ عبر قنوات يتوجب من مسؤوليها الحصول على مدخلات المدراء والمشرفين والعاملين في المستويات الدنيا، ممن لديهم المعرفة الأفضل بإدارة اقسام المنظمة، على أن يدعم فريق القيادة عملية التخطيط الاستراتيجي بإشراك أفراد من ذوي الاختصاص والمعرفة الكبيرة في جميع الخدمات أو الوحدات التنظيمية في المنظمة، لكون القاعدة العلمية للتخطيط الاستراتيجي تعتمدُ على الأفراد الذين يتحمّلون مسؤولية تحقيق الجزء الأكبر من الخطة الاستراتيجية، ويجب أن يشاركوا في كل عمل تطويري يتعلق بالخطة، آخذين بالفهم والاعتبار، أن حجمَ الفريق يتفاوتُ مع حجم وتعقيد المنظمة، ففي المنظمة الكبيرة يتم إشراكُ جميع العاملين ممن لديهم معرفة وإحاطة في موضوع التخطيط الاستراتيجي، أما في المنظمات الصغيرة فيمكن لمدير التخطيط ومساعديه أن يمثلوا مجملَ الكادر المعني بعملية التخطيط الاستراتيجي، يضافُ الى ذلك أهمية أن يمّيز القادة دورهم الأساسي في عملية التخطيط، إلى جانب أدوار الآخرين في المؤسسة، والشكل رقم (3-1) يبين الهيكلية القيادية فيما يتعلق بالتخطيط والخطة الاستراتيجية.

الشكل رقم (3-1) يوضح الهيكلية القيادية في عملية التخطيط الاستراتيجي*



* المصدر: الشكل من تصميم الباحث.

ومن البديهي أن نشيرَ الى أن التخطيط الاستراتيجي، تعتبره الدولة المتقدمة وغير المتقدمة، أهمَّ ثمرة لتطوّر قطاعاتها الاقتصادية والعلمية والاجتماعية والسياسية والتعليمية، وسواها من قطاعات، بل إن الدولَ وحكوماتها تطلب من مراكزها الاستراتيجية، ومراكز الأبحاث والدراسات المستقبلية، والمختصين في الحكومة، أثناء تقييم الوضع الراهن والتفكير في المستقبل، دراسة العوامل المؤثرة في روافد وشرايين الحياة، والتي تشملُ قطاعات العمل والانتاج، وما يصاحبُ حركة القطاعات ومساراتها من ناحية التطورات السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتعليمية والتربوية، والشؤون الدينية، ودور القوات المسلحة، والمنظمات الجماهيرية والمهنية وغيرها[23]، وفي الوقت ذاته تطلب الجهات المعنية المسؤولة، تزويدها بتصورات واضحة عن تأثير ثورة المعلومات على هذه العوامل والتطورات، وماذا يتطلب من الدولة القيام به على مستوى التقييم عند وضع خططها المرحلية والاستراتيجية. والشكل رقم (3-2) يوضح تلك العلاقة.

الشكل رقم (3-2) يوضح العلاقة بين أطراف العملية التخطيطية الاستراتيجية*



*المصدر: الشكل من تصميم الباحث.

وانطلاقاً مما تقدمَّ، فإن التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة علمية نظامية، تجري وفق إطار منهجي منظم، وتعملُ بموجب الفكر القيادي الجماعي الخلاق لإدارة الدولة وقطاعات العمل والمنظمات، والذي يمتلك القدرة والتصميم للاندفاع نحو إيجاد وتكوين استراتيجيات جديدة أو إحداث تحسين مستمر يخصُّ المستقبل في لحظة الحاضر، لكون التخطيط الاستراتيجي يستندُ على مجموعة من القواعد والإجراءات العلمية التحليلية المتأنية، التي تم استنباطها من مدارس الفكر والتخطيط الاستراتيجي المتطورة، لرسم ووضع الخطط المبنية على أساس المعلومات والمعرفة باستخدام الوسائل المتاحة، والقدرة على توظيف تلك الوسائل لبلوغ الأهداف المراد تحقيقها. بتعبير آخر، أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تكاملية جماعية، تساعدُ على صنع واتخاذ قرارات تستند إلى عمليات (مستمرة، منهجية، تنظيمية، موضوعية، ريادية، معرفية، تعليمية، تقنية، ثقافية، سياسية)، وتتحدّدُ بها المهام الجوهرية، وفي مقدمتها، رسالة المجتمع والرؤية والأهداف التي يطمح اليها، وتشخيص الفرص والتهديدات، وتقييم جوانب القوة ومواطن الضعف، وتوليد الاستراتيجيات البديلة، وبناء الخطط التكتيكية والاستراتيجية، ومراقبة وتقييم

النتائج لتلك الخطط، مع التكرار الواعي والمتجدّد لعملية التخطيط، باعتبارها عملية مستمرة ودائمة، إذ بموجب النتائج التي تفرزها مؤثراتُ البيئة الداخلية والخارجية، المعتمدة على قوة الدولة وأجهزتها وسياساتها المُحكمة، تكون الدولة قابلة على التمّيز بها من جهة، وكذلك المنظمات وقطاعات العمل من جهة ثانية، لتتماشى روافد الحياة مع المتغيرات والتطورات.

وعليه فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تعدُّ عنصراً هاماً من عناصر العمليات الادارية المتقدمة والابداعية للأجهزة الحكومية والمنظمات المعاصرة. وقد ازدادت اهميتها بأتساع دور المنظمات والمؤسسات الحكومية، وتنوع مهامها وتضّخم اجهزتها، وطموح اهدافها. وكان لهذه العوامل اكبرُ الاثر في تنبيه المنظمات إلى ضرورة ترشيد ادائها لتحقيق الاهداف الطموحة ضمن الامكانيات والموارد المتيسرة، وذلك من خلال وضع خطط استراتيجية وبرامج مستقبلية توضّح مسار التنفيذ ووجهته، وتنسّق مختلف اجزائه، وتحدّد الاهداف المرحلية والنهائية الواجب الوصول اليها، وتوضّح البرنامج الزمني، وتحدّد مسارات التنفيذ الواجب اداؤه للوصول إلى تلك الاهداف المأمولة[24]. ويتضمن هذا الأداء الفكري المبدع، تحديد الجداول الزمنية للإنجاز المادي، والموارد المالية وغير المالية الواجب توافرها، ومعدلات استخدامها، وكذلك تحديد معايير الانجاز المطلوب الوصول اليه، وتحديد كيفية قياسه، مع الأخذ بالحسبان اجراء كافة التعديلات الواجب ادخالها على الأهداف أو البرامج أو أي عنصر من عناصر الخطة في ضوء الخبرات الفعلية للتنفيذ وما يفرزه نبضُ الميدان. ومع كل هذه التصورات، تبقى الدولة ومؤسساتها، بحاجة إلى المعلومات الثابتة والمتحركة، والى التقنيات المتقدمة للمعلومات، وشبكات الاتصالات بكافة أنواعها لضمان استمراريتها. وعلى وفق هذا المنحنى النوعي والمتطور للحياة بكل روافدها، تفاعل التخطيط الاستراتيجي مع التطورات المعلوماتية، حتى أصبحت جزء من قطاعات العمل التنظيمية والادارية والاقتصادية والعسكرية والتعليمية والصحية.

3. 3- **مفردات ومقومات التخطيط الاستراتيجي**

بما أن التخطيط الاستراتيجي هو الأسلوبُ الصحيح، الذي يساعدُ الدولة ومؤسساتها على مواجهة الأزمات والظروف المتنوعة والمتغيرات، ويحافظ على مستوى من الاستقرار البشري والمادي، وتأسيس وعيٍ ومعرفةٍ تجاه المستقبل المنشود في لحظة الحاضر، فإن التخطيط يصوّر للدولة وقطاعاتها المتنوعة، البشرية والروحية والمادية والاعتبارية، سبلَ تخطيّ العقبات وضمان حالة التطور والنمو، لكونه:

أولاً- يساعدُ على الكشف عن الفرص المستقبلية.

ثانياً- يساعدُ على اتخاذ الحيطة والابتعاد عن العقبات المستقبلية.

ثالثاً- يساعدُ على توفير الخطط المتعددة لمواجهة المتغيرات الجارية في البيئة.

ولما كان المرءُ المتخصّصُ بالتخطيط الوطني والقومي والاقليمي والاستراتيجي، يرى بوضوح أن المرحلة الحالية تفصح بجلاء تسارع وتيرة التطورات على أكثر من صعيد ومستوى، فإن متطلبات التفاعل مع هذه التطورات، يدعو الجميع، حكومات وقطاعات ومنظمات أعمال، أن تتفاعل بقوة وبحسب قدراتها، مع البيئات الدائمة التطور والنجاح، على أن تتجه القيادات الأمامية في قطاعات الدولة والمنظمات، نحو الاهتمام الجدي بالتطورات التقنية، على وجه التحديد، وما يصاحبها من تدفق هائل بالمعلومات على كل مستوى وصعيد، من حيث المحتوى والكثافة، ومن حيث التنوّع والتعدّد لمصادر الحصول عليها، خاصة وأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مكلفة، ولكنها في صالح البناء والتنمية والتدبير المتوازن للقدرات البشرية والمادية والتاريخية، بل إن مسلّمات الحياة المعاصرة، وجود قيادات نشيطة، وعقول ذكية، وقدرات ماهرة وكفوءة، ووقت كاف، لاستثمار المعلومات والبيانات ذات القصد، مع الأخذ بالحسبان كل ما من شأنه أن يخفض التكاليف العالية التي تستلزمها أسس ومراحل التخطيط، وتوفر التقنيات الحديثة المساندة، جنباً الى جنب[25].

إن عملية التخطيط الاستراتيجي تتكونُ من مجموعة من المهمات الجوهرية

والداعمة، وبإمكان القادة الأماميين والمدراء في مختلف قطاعات العمل، تخطيّ إحدى المهمات صعودا أو نزولا، خلال مزاولتهم عملية التخطيط، بيد أن ما يدعو الى التنبّه، أن البعضَ يرى في العقلانية المقيّدة ومعطيات النموذج السياسي لصناعة واتخاذ القرارات، ما يؤثر على فقرات معينة داخل محاور ومفاصل عملية التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب المؤثرات الأخرى النابعة من الظروف البيئية المحيطة. وفي أدناه نتناولُ أهمَّ مفردات عملية التخطيط الاستراتيجي:

1. صياغةُ الرسالة والأهداف، والتي تتضمن سؤالين، أولهما: ماذا تريد أن تكون المنظمة مستقبلا؟. وثانيهما: ماهي الأهداف الموصلة بالمنظمة إلى مكانتها؟. عندئذ تجري صياغة وبناء رسالة المنظمة في ضوء معطيات ومتغيرات البيئة المحيطة (اقتصادية، واجتماعية، وتكنولوجية، وسياسية...).
2. تشخيصُ الفرص والتهديدات، إذ يقع على عاتق المديرين مهمة كبيرة في تشخيص التهديدات المحتملة أمامهم، وبذل المحاولات المتعددة لتحجيم آثار البيئة والتهديدات، وبما يسمح للمنظمة اقتناص الفرص والسير بخطوات نحو الهدف.
3. تقييمُ نقاط القوة ومواطن الضعف، وهذا التقييم يسهم في عملية تحديد وتقييم جوانب القوة ومواطن الضعف للمنظمة، وفي تمكين مديري المنظمات لتحديد كفاءات منظماتهم وثقتها تجاه مسيرتها نحو المستقبل، ومثل هذا التقييم يغطيّ الإمكانات التنافسية ومهارات وكوادر المنظمة وقابليتها التكنولوجية، ووفرة مواردها المتعددة وسعة خلفيتها وقيمها الإدارية.
4. توليدُ الاستراتيجيات البديلة، وبهذا المفصل الحيوي من مفاصل العمل، يشرع مديرو المنظمات إلى تقسيم جوانب القوة ومواطن الضعف، والوقوف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تعترض سبيل المنظمة، وتتضمن هذه المرحلة توليد الاستراتيجيات البديلة والتي تشمل الظروف والمواقف المحتملة في المستقبل.
5. بناءُ الخطط الاستراتيجية، هنا ينبغي التأكيد على ضرورة تبني الخطة الاستراتيجية بعد توليد الاستراتيجيات البديلة، وتفعيل الأنشطة الواجب اعتمادها لبلوغ الغايات التنظيمية المنشودة، كاستخدام التكنولوجيا المطلوب توظيفها، والبحث

عن المقاصد المعنية بالدولة وقطاعاتها المتنوعة، ذات الصلة بالموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية والمعلوماتية المطلوبة والتي تزيد من إمكانية الدولة لتحقيق أهدافها.

6. بناءُ الخطط التكتيكية، إذ إن الهدف من بناء هذه الخطط هو لتسهيل وتفعيل الخطط الاستراتيجية، لكونها تدعم مسيرة المنظمة في ضوء الظروف والمستجدات التي تفرض هذه المسيرة دون تعثر، أو توقف محتمل.

7. مراقبة وتقييم النتائج، على اعتبار أن الأعمال والأنشطة متلازمة، وفي مقدمتها أعمال التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي، والخطط الأخرى المرتبطة بأعمال الرقابة والتقييم، للتأكد من تنفيذ ما تم وضعه في الخطط، وإن النتائج التي تمخضت عنها هي المطلوب بلوغها، وفي حالة ظهور نتائج غير مرغوبة وغير محمودة، فإنه يفرضُ على إدارة المنظمة إعادة النظر واتخاذ المعالجات والإجراءات التصحيحية اللازمة بحسب ما يقتضيه الحال.

8. تكرارُ عملية التخطيط، خاصة وأن الظروفَ البيئية تلعبُ دورها المؤثر على المنظمة، وبتفاعلها المستمر يحدث التطور المباشر وغير المباشر عليها، ويتطلب من المعنيين، قادة ومدراء ومَن في وصفهم، إعادة عملية التخطيط وتحسين مفرداتها وعناصرها البشرية والمادية والمعلوماتية، على مستوى التصور والتصرف، باعتبارها عملية مستمرة ومتجددة ولا تقبل السكون والتردد، و لا تقف عند نهاية معينة.

9. تأثرُ التخطيط بالنشاط والأحداث، فيلاحظ أن الدولَ والمنظمات العاملة في البيئة الداخلية، والتي يتأثر نشاطها بالأحداث المحلية والإقليمية والعالمية بشكل كبير، تكون ذات حاجة ملحة للعمليات التخطيطية المتوازنة، والاستخدام الكثيف للمعلومات وخاصة الاستراتيجية.

10. التخطيط والتقنية، وهنا يتطلبُ الحالُ الموصوفُ إيجادَ "وحده معلومات تسمّى استخبارات الأعمال". تقوم هذه الوحدة بجمع المعلومات المتعلقة بالقطاع المعني، من خلال برامج تحتوي على نماذج إحصائية لتصميم شكل المعلومات المطلوبة مستقبلا في لحظة الحاضر، واستخدام بعضها في التنقيب عن البيانات.

11. تكاملُ بيئة التخطيط، إذ يُلاحـظ أن الكثـيرَ مـن المعلومـات الاسـتراتيجية، تكـون غـير متوفرة داخل المنظمة، بل يجبُ الحصول عليها مـن خارجهـا، فـضلاً عـلى أن الـبعض مـن هذه المعلومات تكونُ ذات صفة متغيرة لا يمكن الاعتماد عليها، كـما أن بعـض المعلومـات يتضمن إيجاد معايير لترابطها بشكل أسـاسي بـسلم القـرارات المتخـذة. "يمكـن أن نـرى في إطار المنظور الموضوعي أن طبيعة ونشاطات المنظمة له تـأثير كبـير عـلى محتـوى وكثافـة استخدام المعلومات لاختلاف بيئاتها، فبعضها يتسم بالثبات النسبي، في حين البعض الآخـر سريع التغيير". ومهما اختلفـت بيئـة المـنظمات ومتغيراتهـا، "فقـد أصـبحت هنـاك بـرامج استخبارات لمنظمات الأعمال تستخدم من قبل الموظفين لتساعدهم لفهم البيئة ومتغيراتها عن طريق استخدام الواجهة الذكية التي تسمح لهم بالاستفسار عن متطلباتهم".

12. التخطيط والتحكمّ بالاتجاهات والمعلومات، إذ تبرز موضـوعاتٌ بيئيـة جديـدة عنـدما تغّير وتطـورّ منظمـة مـا، قواهـا الدافعـة، البـشرية والمادية. فـما هـي هـذه الاتجاهـات والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية التي ينبغي علينا ملاحظتهـا؟.. ومـا هـي المعلومـات المطلوبـة؟.. ومـا هـي مـصادر المعلومـات الملائمـة، داخـل وخـارج المنظمة؟.. وكيف ينبغي أن تجمع هذه المعلومات وتفـسّر؟.. وكيـف ينبغـي أن تهـتمَّ بهـا الإدارة العليا وتوجّه هذه العملية؟.. فالجوابُ عن هذه الأسئلة يقعُ عـلى عـاتق القيـادات الأماميـة والإدارات العليـا، بحيـث يفـرض عـلى هـذه العنـاوين القياديـة، أن تهّـتم بهـذه الموضوعات الخطيرة، وتحديد المعلومات البيئية المحـدّدة والانتقائيـة المطلوبـة للتخطـيط الاستراتيجي. وأن تنشئ جهازا يتأكد من أن هذه المعلومات قد جُمعـت وحُللّـت وقُـدمّت في الوقت المناسب والمكان المناسب، بحيـث يـتمّكن فريـقُ الإدارة العليـا مـن اسـتخدامها بسهولة وفاعلية من أجل تحديد القوة الدافعة المستقبلية[26].

واتساقاً مع ما وردَ من فقرات سابقة، فقد ازدادت أهمية تكنولوجيا المعلومـات والاتـصالات في رسـم ملامـح التخطـيط ومراحلـه، في هـذه المرحلـة، باعتبارهـا إحـدى

مقومّات ما يسمّى بالنظام الدولي الجديد، حيث بيّنت الرأسمالية، في مجمل خططها التكتيكية والاستراتيجية، وكشرّت عن أنيابها، فاختلت التوازناتُ التقليدية وانهارت، والواحدية القطبية ترسّخت، وتنامت ظواهرُ وقواعدُ جديدة في العلاقات الدولية بين مجتمعاتٍ ودولٍ في داخل كل مجتمع[27]. كذلك اتجه العاملُ الاقتصادي بأساليبه المخططة الجديدة نحو "العولمة" والتدويل، وتزايدت حاجة عملية صناعة واتخاذ القرارات السياسية والاقتصادية والعسكرية، إلى تنويعٍ متعددٍ لمصادر المعلومات، فضلاً عن اتجاه المؤسسات نحو تقليل حركة الأفراد والاستعاضة عنها بالاتصالات الهاتفية والفاكس وعقد المؤتمرات عن بعد.

ضمن هذا الوصف، أزالت التقنياتُ الجديدة في ادارة الإنتاج والعمليات والخدمات المساندة، معظمَ التقنيات القديمة، وتولدت ثقافة جديدة في كافة المستويات، كما ولدت المرحلة الثانية الصناعية بتقنياتها المتطورة، ثقافة مختلفة عن المرحلة التي سبقتها (الحضارة الزراعية والرعوية)، كذلك "تولدت علومٌ جديدة وأنماطُ حياة ودول وقطاعات وأقاليم وسياسات"[28]. وبسبب تسارع وتيرة التغيرات والتطورات التقنية والاتصالات، تغيرّت البنى السياسية والاجتماعية في كثير من البلدان، وتبدّلت علاقاتٌ دولية ومعاملاتٌ تجارية لتحل بديلاً عنها علاقات ومعاملات أخرى في الحياة اليومية. وهذا الحالُ الضاغط والمتسارع الخطوات، المتجّهُ من دول الغرب المادي (الشمالي) الى دول الجنوب، يستوجبُ من الأنظمة والمجتمعات والمنظمات الحالية، أن تولي أهمية بالغة لهذا الموضوع، لإعداد وتربية المجتمع عليه وعلى كافة المستويات، عبر التخطيط المقابل للمحافظة على الخصوصية الوطنية والقومية والانسانية، إذ ليس مستبعداً أن تكون لتلك التغيرات مواقفُ مؤثرة سلباً، أو إيجاباً على الروابط السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية داخل المجتمع الواحد، أو التعاملات الدولية بين الدول مع بعضها. هذا من جهة، ومن جهة ثانية، ومهما يكن الوصفُ، فإن المعلوماتية بمدخلاتها المختلفة هي جزءٌ من نظام توزيع مبرمج، بمعارف مخطّطة ومصمّمة من الدول الكبرى، وبالتحديد المهيمنة على المقدرات الكونية، وفي المقدمة منها الولايات المتحدة الأمريكية، بهدف التأثير على الآخرين من البلدان النامية أو الآخذة بالنمو والتطور، سياسياً واقتصادياً واجتماعياً.

ولتأكيد ما ذهبنا اليه، فقد استطاعت الدولُ المتقدمة وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية، التي تهيمن بالقوة والطغيان على العالم، من توظيف واستغلال ثورة المعلومات، لتحقيق سياساتٍ دوليةٍ طامعةٍ عبر مشاريع العولمة ذي الأنياب الكاسرة. وتمكّنت من الحد من سلطة الدولة عبر إثارة مجموعةٍ من المشاكل ضمن الدول، فبدأ الحديثُ عن الأقليات العرقية والطائفية، "وإبراز الخصوصيات والهويات الثقافية المتعددة في المجتمع الواحد، واستغلالها سياسياً، والتأثير على هيئة الأمم المتحدة والسيطرة على منظماتها وقرارتها، مما أثار كثيراً من المشاكل لدولٍ معينةٍ مستهدفة، وخصوصاً دول العالم الثالث وفي مقدمتها الدول العربية، ومنها العراق والسودان وسوريا ومصر وليبيا واليمن"[29].

يضاف الى ذلك، الأبعادُ الخطيرة لفلسفة التخطيط الاستراتيجي في الحقول الاعلامية، وترابط أهدافها مع الأهداف السياسية والاقتصادية للدول الكبرى المهيمنة، بحيث بدأ الجميعُ يلمسُ مخاطرَ هذا التخطيط المبرمج للتدفق الإعلامي الحر والمنفلت عن الأخلاقيات والقيم الانسانية، وتدخلّه في شؤون الدول والمجتمعات، من أجل" أن تكونَ سياساتها الداخلية والخارجية هدفاً وعرضة لزياده تأثيرات وسائل الاعلام الأمريكية والغربية، باعتبار تكنولوجيا الاتصالات الحديثة تشكلُ إحدى المظاهر الرئيسية للهيمنة الاتصالية الأمريكية والغربية على المستوى الدولي"[30]، وما يترتبُ عليه من نتائج خطيرة "تشملُ السيطرة الثقافية الأجنبية البعيدة، بل الخاوية، من القيم الروحية والأخلاقية، والنفاذ إلى المعلومات السياسية والاقتصادية للدول والمجتمعات، والعمل على تحديد وتقرير سياسات تلك الدول في المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وتجنيد طاقات بشرية ومادية وطنية، تستجيب لخطط "العولمة" و"التدويل" خارج سيطرة الحكومات، والسعي إلى إعادة بناء أو تخريب كلِّ ما هو وطني بالمعنى الثقافي والتاريخي، تحت أساليب ومبررات تتجاوز الحالة الوطنية والقومية والانسانية النمطية[31]. ومع أهمية ما ورد آنفاً، نقول إن استقرارَ الأنظمة الاجتماعية والسياسية أو عدم استقرارها، لم يعد من العوامل التي قد تضعُ عوائق وحدودا أمام التخطيط فحسب، على سبيل المثال، تجعلُ أوضاعُ عدم الاستقرار (حالات اللا تأكد) في كثير من دول العالم الثالث، وبالتحديد في

البلاد العربية، في العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين -لأسباب داخلية وخارجية- من عمليات التخطيط المنتظم والبعيد المدى (Systematic Long-Range Planning) أمراً صعباً، إذ لا توجد، تحت تلك الظروف، علاقة بين كثير من تلك (الخطط) التي أنجزت والأوضاع الحقيقية، مما يجعلُ تطبيق مسار التخطيط العقلاني من الأمور غير السهلة.

وفي ذات الوقت، قد لا تتمتعُ الدولُ المتقدمة، أيضا، بحصانة ضد عدم الاستقرار، والاضطرابات والتطورات التي تقدّم من فعالية التخطيط وتهدّده، حيث تتفاوتُ تجاربُ الدول على اختلافها وخلال مراحل زمنية مختلفة من حيث تأثّرها بالأزمات، إلاّ ان ظاهرة تم توقعّها خلال العقدين الماضيين في الولايات المتحدة والدول الغربية، والتي لا تختلفُ عن واقع اليوم، وهي ظروفُ التغيرّ المؤدية لعدم الاستقرار التي تنتج عن قوة السوق الاقتصادية والابتكارات التقنية التي أشرنا اليها من قبل، والتي، وإن تقبلناها كشيء لا مفرَّ منه، الا انها تخلقُ الحاجة من المزيد من التشريعات والتدخل، عن طريق التخطيط، من أمثلة ذلك، التلوث او حماية البيئة او استهلاك الطاقة او المحافظة عليها والسياسات السكانية المختلفة. لكن قدرة المجتمعات على تنظيم أنفسها تصبحُ محدودة وتتقلصُّ، عندما تتزعزعُ السلطة التقديرية القائمة لحكوماتها، ويقللّ ايضا من تآكل الاجماع في الرأي، والاتفاق بين الرغبات المجتمعية المختلفة بسبب الصراع والنزاع، فهذا التحديّ دفعَ المهتمين بالتخطيط الى تطوير أنماطٍ تخطيطيةٍ تساعدُ على التعامل مع حالات الاضطراب والظروف شديدة التغيرّ.

3 .4- خصائص التخطيط الاستراتيجي في عمليات التحول من ادارة الواقع الى ادارة المتوقع

ذكرنا من بين ما ذكرناه في بداية الصفحات الأولى من هذا الفصل، أن التخطيط بشكل عام هو عملية، تتكاملُ فيها العناصرُ الفكرية والبشرية والابداعية والمعلوماتية والمادية، على نحو تُصنع فيها وتُتخذ القرارات التي تكفل تفعيل وتصويب الموارد البشرية والمادية للوصول الى الأهداف المحددة والمستقبلية في لحظة الحاضر. فالتخطيط، كما عهدناه، يعّد الوظيفة الاولى ومحور العملية الادارية والتنظيمية، على مستوى الدولة وقطاعات

العمل، في حل المـشكلات والاختناقـات، ورسـم ملامـح المـستقبل في لحظـة الحـاضر، وحيـث تتقـرر بموجبه وتتوازن الوظائفُ الاخرى في هذه العملية برمتها، مـن التنظـيم والتوجيـه والرقابـة وتحـسين كفاءة اداء العاملين، وتقييم الأداء الخاص والعام، والجودة الشاملة بكل معاييرها.

وعليه، فإن التخطيط، يبدأ بشعور معـين مـن عـدم الارتيـاح او عـدم الـرضى تجـاه الوضـع القائم، كما في حالة مسار القرار (Decision Process)، فلو لم تكن هناك مشكلات فـلا حاجـة أصـلا الى اتخاذ اجراءات للتصحيح والتطوير، لذا يتوقف تشخيصُ المشكلة على تصورّنا للوضـع المرغـوب في تصحيحه وتطويره، وهي الحالة (المثالية) التي تصبح هدف المقارنة بـين الواقـع (المـشكلة) والمـأمول (المثالي)، وقد يوفر لنا هذا التصوّر للوضع المثالي شكلاً معينـا للأهـداف، والقـيم العامـة، والمقـاييس، والأيديولوجيات، وحتى التخيلات المثالية. وقد تفرض طبيعة المهمة في حد ذاتها حدوداً تقيـدّ مـسبقاً نوعية البدائل التي يمكنُ من خلالها تصّورُ حلول للمشكلة، فنرى، على سبيل المثال، ان الطريقة التـي احيلت بها المهمة الى مخططيّ (هيئة رسكل) في بريطانيا، تمثلـت في حـصر نطـاق المهمـة في تحديـد الموقع الأفضل لمطار مدينـة لنـدن الثالـث المقـترح. بيـنما، في حقيقـة الأمـر، تركـت اللجنـة المكّلفـة، للمخططين، مهمة دراسة ما إذا كانت هناك، أساسا، حاجةٌ الى المطار الاضافي، حيـث يُوضّـحُ لنـا هـذا المثالُ أهمية قيام المخططيّن بمراجعة الطريقة التي تمَّ بها تعريفُ المشكلة، وبالتـالي، تحديـد الموقـع المناسب لإجراء تعديلات في خطة الدراسة (Terms of Reference).

وبطبيعة الحال، فإنه، وفي حالات كثيرة، لا يتمُ تعريفُ المشكلات بطريقـة واضـحة تخلو من الإبهام، وبالتالي تشتملُ مهامُ المخطّط على عملية تشخيص المشكلة قبـل الـشروع في تطوير بدائل للاستراتيجيات لحل المشكلة ذاتها، على سبيل المثال، يقوم أعضاءُ فريق مـن المخططيّن، الذين أنيطت بهم مهمة اعداد مقترحات لتجديد أحد الأحيـاء الـسكنية، بجمـع وتحليـل معلومـات لمظـاهر تطـوّر الحـيّ في المـاضي، ويقومـون، في ضـوء تلـك المعلومـات

بوضع تصّور لما يتوقعون حدوثه في حال عدم تدخلهّم (أي استمرار الوضع الراهن)، وذلك لمعرفة العوامل وراء التدهور في ذلك الحي، وبناء على ذلك يقومون بتركيز مقترحات إحياء المنطقة في ضوء المشكلات الأساسية. وقد تظهرُ أزمة واضحة تتطلبُ المعالجة والحل، ولكنها، في حقيقة الأمر، عرضٌ لعدد من المشكلات التي يلزمُ تحديدها قبل الشروع في اعداد طرق ملائمة لمعالجة الوضع. على سبيل المثال، يجبُ على مخططيّ قطاع الصحة الذين يواجهون انخفاضاً ملموساً في الطلب على خدمات احد المستشفيات أن يراجعوا المعلومات المتوافرة حول تكلفة الخدمات وجودتها التي توفرّها المستشفى، ومراجعة المعلومات المتعلقة بعدد السكان وفئاتهم وأوضاعهم الاجتماعية والثقافية المؤثرة في طلب الخدمة الصحية، وأيضا الاطّلاع على معلومات حول البيئة التنافسية والتنظيمية التي يقعُ ضمنها المستشفى، وذلك من أجل معرفة السبب وراء الانخفاض في الطلب، وأن يسألوا أنفسهم: هل يعودُ ذلك الانخفاضُ إلى مجرد نقصٍ في الطلب نتيجة لتراجع الحاجة للخدمات الطبية، أو انَّ هناك زيادة في المنافسة من مراكز خدمات طبية أخرى، أو غير ذلك من الأسباب الأخرى المحتملة.

من هذا الأساس، يستهدفُ تعريفُ المشكلة معرفة لبِّها ومركزها. ويعتمدُ التعريفُ، من ناحية أخرى، على التوجّه التحليلي (Analytical Orientation) للأفراد المنخرطين في تعريف المشكلة. وفي هذا، نقول: إن التحليلَ للمشكلات داخل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ما هو إلا تأكيدٌ وتأصيلٌ لهيكلية التنظيم، وتطويرٌ وتحسينٌ للمفاصل والقدرات البشرية والمادية، بالرغم مما يتطلبه الهيكلُ التنظيمي وبكل مكوناته وارتباطاته، من استقرار وتطوّر مستمرين، بيد أن حركة وروافد الحياة ينبغي بل يجبُ أن تنسجمَ مع التطور، ومع التوجهات التخطيطية والتنفيذية، وخاصة على الأمد البعيد، سيمّا وأن التوجهّات الادارية والتنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والسياسية، ترتبط تماماً مع الاختصاصات التخطيطية وعلى كافة المستويات القيادية المؤسسية، مع الأخذ بتكاملها مع تقنية الاتصالات وتوظيفها التوظيف الصحيح، من حيث الاساليب والوسائل واجراءات العمل، وبما يتناسبُ مع مضامين وتوجهات ومستلزمات الخطط المقررة، لكون التخطيط الاستراتيجي، على مستوى التحليل الكلي، هو تعبئة وتنسيق

وتوجيه ومتابعة للموارد البشرية والمادية والمالية والطبيعية والتكنولوجية، لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة، وذلك بناءاُ على بدائل مقارنة للنواتج والتكاليف، ضمن مجال مؤسسي أو قطاعي أو مكاني يشمله التخطيط وعملياته.

3. 4. 1- خصائص التخطيط الاستراتيجي

وإذا ما أخذنا بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، على انه عملية موجهة نحو تغييرات استراتيجية في التنظيم أو الاقتصاد أو السياسة، فمن الطبيعي أن يبرز التخطيط الاستراتيجي كوظيفة محورية للإدارة الاستراتيجية على مستوى التحليل الجزئي لتنمية الاقتصاد الكلي في أي مجال شامل أو قطاعي أو مكاني مؤسسي. من هنا ندرك أن التخطيط الاستراتيجي "عملية بعيدة المدى تقود الى تعبئة الموارد الجارية والكامنة من خلال سلسلة من المراحل، تبدأ بمسح الحالة الراهنة، وتشخيص الرؤية المستقبلية، ثم تمر بتحليل كمي ووصفي لنقاط القوة ومواطن الضعف في البيئة الداخلية، وللفرص والمخاطر والتحديات في البيئة الخارجية، فتصاغ اتجاهات العمل الاستراتيجي والتي تخضع لأليات محددة للتنفيذ، ولمقاييس معينة للمتابعة، سواء كان ذلك على مستوى تنظيم الأعمال او على مستوى قطاع او اقليم او الوطن برمته وعلاقته بالآخرين"[32]. ووفقاً لهذا الوصف فإن خصائص التخطيط الاستراتيجي تتسم بالآتي:

أولاً- إنه وظيفة أساسية للإدارة الاستراتيجية، على مستوى التحليل الجزئي لمنشأة او لشركة ما، ثم تتسعُ مجالات تطبيقه لتشمل الصناعات والفروع على مستوى التحليل البينيMeso Analysis ويتجه صوب التفرعات القطاعية او الاقليمية او الوطنية على مستوى التحليل الكلي.

ثانياً- وجودُ اهداف محورية، تعتمدُ على تحقيقها أهداف مرحلية وثانوية، أي أن هذه الاهداف هي الأكثر أهمية، والمفتاح لحل كافة مشكلات مجال التغيير والتطوير، فمثلا عند مواجهة مؤسسة ما، ضغوط المؤسسات المنافسة، فإن الحفاظ على استقرار، ومن ثم توسّع حصص المؤسسة في السوق، يصبح الهدفَ الاستراتيجي، بينما يكون تخفيضُ التكلفة، وتطوير المنتوج، هدفي الدعم او هدفين ثانويين، أما تحديدُ هدف الأمن الغذائي لبلدٍ او

لإقليمٍ ما، كهدف استراتيجي، باعتباره الأكثر أهمية في تحقيق الأمن الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، فان رفع معدلات نمو انتاج محاصيل الحبوب الداخلية الى مستوى ضمان الاكتفاء الذاتي الوطني، واستقرار السكان الزراعيين وتحفيز توجهاتهم الانتاجية الغذائية، كهدفين ثانويين لدعم الهدف الاستراتيجي، يشكلُّ ركائزً استقرارٍ وكسبٍ للحاضر، ومن ثم لضمان المستقبل.

ثالثاً- التمّيزُ بأهدافٍ بعيدة المدى، لكونه عملية مستديمة Sustainable، لزمنٍ قد يمّتدُ لعشر سنوات أو خمسين سنة أو أكثر أو أقل، بحسب الثقافة التخطيطية والتنظيمية للدولة والمجتمع .

رابعاً- لا يعتمدُ التخطيط الاستراتيجي على الموارد الجارية فحسب، بل وعلى الموارد الكامنة أيضا والتي يرتبط ظهورُها بتغيير الظروف المحيطة وتحريك الموارد الجارية، فمثلاً من الضروري ان يؤخذ في اعتبار المخططين تقلبّ أسعار البترول الخام، وكذلك تطوّر الموارد البشرية والتقنية، بفعل تراكم المهارات العلمية والتكنيكية وانعكاساتها على تجاوز المعدلات المحددة لزيادة الكفاءة الانتاجية وتخفيض تكاليف وحدة المنتوج.

خامساً- مراحلُ التخطيط الاستراتيجي عديدة تشمل[33]:

1. مسح الحالة الراهنة او ما يعرف بتقرير الرسالة حيث تحدّد الامكانات والمشكلات والتحليل التفصيلي لكيفية انجاز الوقائع السائدة.
2. تقرير الرؤية والذي يتناول التحوّل من ادارة الواقع الى ادارة المتوقع (المستقبلي)، من خلال الأهداف المحورية او الاكثر فاعلية او كفاءة لتحقيق هذا التحّول.
3. التحليل الكمي والوصفي، بالاعتماد على اساليب البرمجة الخطية وغير الخطية ونظرية التوقعات العقلانية والتحليل العنقودي والتحليل العاملي وتحليل المسار وتحليل الارتباطات الامامية والخلفية وغيرها، في اطار التكامل والاعتماد المتبادل على مسوحات ميدانية وحقائق احصائية وصفية، بغرض الكشف عن نقاط القوة ومواطن الضعف في البيئة الداخلية، والفرص، والمخاطر في البيئة الخارجية، بغية التحديد لمجالات الأهداف وتفاصيل الموارد المتوقعة.

4. صياغة الخطة الاستراتيجية، التي بموجبها يجري تحويل المهمة الاستراتيجية الى مجموعة من الخطط، ومن ثم تنسيق هذه الخطط وتكاملها في إطار تركيبي واحد يكفل عملية التطوير والتحسين بعيد المدى، ولهذا الغرض تعتمد مؤشرات معينة ويمكن الافادة من نماذج تفسيرية او تطبيقية، وقد تتناول صياغة الخطة الاستراتيجية الاعتبارات الخاصة بالزمن والمكان والقطاع والمؤسسة والبيئة والتكنولوجيا، إضافة الى معالجة القضايا ذات العلاقة بالأنماط الاستراتيجية كتوازن النمو واحجام الوحدات واتجاهات التسويق.
5. تنفيذ الخطة، إذ تحدّد مجموعة من المتغيرات المخططة في الانظمة الادارية واساليب التعامل مع الموارد المتاحة وتحسين الثقافة التنظيمية ازاء آليات تنفيذ الخطة.
6. متابعة التنفيذ، حيث يجري تحليل الفجوة بين مسارات الخطط ببرامجها ومشروعاتها مع وقائع الانجاز التطبيقي، فتشخّص الانحرافات، وتُوضع المعالجات لتلافيها، بما يعزز تنفيذ الاهداف الاستراتيجية بأقصى كفاءة وبأدنى تكلفة ممكنة.

سادساً- إنه تخطيط بمشاركة جماعية من المستويات القيادية والمستويات التشغيلية، سواء كان على مستوى الوحدة التي تتبناه او على مستوى قطاع او اقتصاد ككل، وبالتالي التخطيط الاستراتيجي يُعدّ تخطيطاً الزامياً، بل يأتي الالتزامُ به من الأطراف المنفذة بعد مشاركتها في وضع أسسه وانضاج أهدافه وطاقاته، ومن ثم في اقراره وتبنيّ تفاصيله، واتخاذ القرار النهائي بشأن العمل به ومواجهة اللا تأكد أو عاديات الزمن.

سابعاً- الواقعية المرتبطة به والقابلة للتطبيق، لكونه يلامسُ الأرضية التي انطلق منها، ويتجه نحو تطويرها، وتحسين الأداء، والتنوير لكل مفاصل الحياة وعناصرها البشرية والمادية.

ثامناً- المنهجية العلمية والتفاعلية مع التخطيط الاستراتيجي تعزز من إرادة البناء والتطوير المستدام لدى الأجهزة التنفيذية في الحكومات والمنظمات الوطنية والأجنبية (والدولية) الساندة، وخاصة ما يتعلق بالتزاماتها الإدارية والمالية واللوجستية، وما يتعلق بهذه الالتزامات من إنجاز البرامج والمشروعات الواقعة ضمن حدود مسؤولياتها.

تاسعاً- الاعتماد على المعلومات الدقيقة والتقنيات الضرورية حول إمكانات ورؤى التنظيمات او الاطراف ذات المصالح المشتركة في الخطط الاستراتيجية، وهذا بدوره يعتمد على مدى جدية الباحثين (المخططين) من جهة، ومستوى فهم واستيعاب، ومن ثم تبني الأشخاص المشمولين بالمسح الميداني للعملية التخطيطية وقناعاتهم الذاتية والجماعية، بان هذه العملية تخدم المصالح العليا للبلاد والعباد.

عاشراً- مستوى التزام وايمان القيادات الأمامية بالتخطيط الاستراتيجي وتنظيم الاعمال المسؤولة عن كافة مراحل هذا التخطيط وعمقه الاستراتيجي.

حادي عشر- مستوى التزام السلطات التنفيذية بمبادئ وقيم التخطيط الاستراتيجي من جهة، وبالمعايير العلمية والتكنيكية، من جهة ثانية، والتجاوب الحي مع كافة التوجهات والقرارات والسياسات العاملة في إدارة الأجهزة المسؤولة، باتجاه انجاز الخطط الاستراتيجية والتكتيكية ذات الشأن، من جهة ثالثة.

وتواصلاً مع الخصائص السابقة، فإن نجاحَ الخطة الاستراتيجية يرتبط إلى حدٍ كبير بما تحتويه من خصائص أخرى، فردية ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية. كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكنُ جعلها اساساً للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها. ويشير أحدُ المهتمين بالتخطيط الاستراتيجي، أن العملية الناجحة تتمتعُ بمجموعة من الخصائص المرتبطة بعمليات التحوّل من ادارة الواقع الى ادارة المتوقع، وكالآتي[34]:

- إن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول متصل بالأفكار الواردة بالخطة، مما يفرض على المعنيين استثمارها بمنظور رسالي وواضح المعالم والمؤشرات.
- تدعم بإطار للعمل العلمي وليس بمجرد تنبؤات مادية.
- عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.
- تطور متكامل ومتناسق المراحل والخطوات، من خلال فريق عمل تشاركي ومتكامل.

- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطى اتجاهاً واضحاً، وليس إرباكاً وتشويشاً نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهّة نحو المستفيدين وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجّهة بذاتها.
- عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة، ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر، متوجّة بتفاعل الأحداث داخل المنظمة.
- أن تكون فاعلة ومؤثرة باتجاه الفرص المتاحة، وليس متأخرة أو تأتي كردود فعل للأحداث البيئية.
- عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسمُ بروح الاقتحام المحسوب والتوجّه المدروس، وليس عمليات تأثير سلبي وردود أفعال.
- من المفترض أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مفتوحة الأبواب وتعاقب الخطوات الناجحة، وليست دفاعية منكمشة.
- من المفترض أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة وساكنة.
- عملية التخطيط الاستراتيجي موجّهة بالأولويات، وليست مجرد إضافات متقطعة أو خطوات غير متجانسة.
- من المفترض ان يكون التخطيط الاستراتيجي واقعياً ومنطقياً ودائمياً، وليس مساومات سياسية أو لمرحلة معينة.
- إن التنفيذ هو العنصرُ الحاكم لمفتاح النجاح للتخطيط واستمراريته.
- من المفترض أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة إلى النتائج والتحسين المستمر لروافد الحياة، ولا توضع على الرفوف للتباهي.
- يفترض أن تكونَ عملية التخطيط الاستراتيجي قابلة للقياس، وأن تحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات، وليست مجرد فضاء فضفاض.
- من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعالاً ووقائعَ ذات أثر في الميدان، وليست تأجيلاً او تمهلاً أو تردداً أو سكوناً.
- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة ومتجددة، وليست عملية عرضية.

ونضيفُ الى ما ورد آنفاً، مجموعة ثانية من الخصائص والتي تتمتعُ بها عملية التخطـيط الاسـتراتيجي الفعال، وهي:

- الدعمُ والإسنادُ الكامل من قبل القيادات الأماميـة والإدارات العليـا لعمليـة التخطـيط الاستراتيجي، بكل خطواتها والقائمين بها وعليها.
- أن تكونَ عملية التخطيط الاستراتيجي عمليـة تـشاركية وجماعيـة، أي أن يـشترك فيهـا العاملون في كل مفاصل العمل التنظيمي والإداري والفني.
- إن عمليـة التخطـيط الاسـتراتيجي تقـوم بتعريـف وتوصـيف محـدد للمـسؤوليات والواجبات .
- تؤسّسُ عملية التخطيط الاستراتيجي وتؤكدُ عـلى المقـاييس والمعـايير العلميـة للنتـائج، والمتفق عليها وطنياً واقليمياً ودولياً.

3. 4. 2- منافع التخطيط الاستراتيجي

مما تيسّر للباحث من مراجع ودراسات، يستنتجُ بأن التخطيط الاستراتيجي يـستهلك مـواردَ بشرية ومادية وزمنية، لارتباطه بكافة الأنشطة والفعاليات، ولكونه في الوقت نفـسه، عنـصراً متقـدماً في المنظمات يقومُ بالتعريف بالأنشطة والفعاليات المقصودة، وبالرغم مـن الطبيعـة المركبـة لعمليـة التخطيط الاستراتيجي، إلا أن الفوائدَ المتأتية منها تفوقُ كثـيراً الـصعوبات الناتجـة عنهـا، فـالتخطيط الاستراتيجي يهتمُ بـالتغيرات التـي تحـدثُ في القـدرات والمهـام الاسـتراتيجية، ويـساعدُ عـلى تحـسين التصورات الواضحة عن المنظمة، وهذا بدوره يجعلُ من الممكـن صـياغة الخطـط والنـشاطات التـي تقربّ المنظمة من نبض الميدان، وبالتالي من أهدافها. كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكنّ المدراء مـن مواجهة التغييرات البيئية والتعامل معهـا؛ أي المعالجـة الـصحيحة للبيئـة ذات التغيـير الـسريع التـي تعملُ فيها منظماتهم، إضافة إلى ذلك فقد أشار بعضُ البـاحثين إلى أن منـافعَ التخطـيط الاسـتراتيجي تتمثلُ بالتزوّد بالمعلومات الساندة، للمساعدة في عملية صناعة واتخـاذ القـرارات في مكانهـا وزمانهـا الصحيحين، والتي تربط بـين الأهـداف القـصيرة والبعيـدة المـدى، مـشيرين إلى أنَّ أهميـة التخطـيط الاستراتيجي ترجع الى منافعه الآتية:

- ✓ السؤال والإجابة على الأسئلة الأساسية التي تواجه القطاع أو المنظمة.
- ✓ يُزود بإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات القطاع أو المنظمة.
- ✓ يُوضح ويُبين التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية.
- ✓ يضع أهدافا محددة للإنجاز المستقبلي في لحظة الحاضر.
- ✓ يُزود بأساسٍ معياري لقياس الأداء البشري والمادي.
- ✓ يصلح كقناة للاتصال على صعيد البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
- ✓ يعمل على تطوير الفرق التي تركز على المستقبل بكل روافده.
- ✓ يزود بالاحتياجات التدريبية.

ومن خلال المنافع والفوائد الآنفة الذكر، المتعلقة بعملية التخطيط الاستراتيجي، يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي عملية رسمية تؤدي إلى رصف ومحاذاة المنظمة ككل، والأفراد، والعمليات، والإجراءات، والموارد، في اطار تكاملي مستقبلي واضح المعالم والأبعاد المرغوبة، التي تبرز للباحث، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ✓ ما مدى عمق وتأثير المنظمة واستجابتها للأحداث المستقبلية؟
- ✓ ما هو اتجاه المنظمة واستجابتها للمتغيرات البيئية؟
- ✓ ما هي العناصرُ الأهم وذات الأثر الشمولي التي يجبُ ان تركّز عليها المنظمة؟ ولماذا؟
- ✓ كيف تصفُ المنظمة نتائجها المرغوبة في فترة زمنية قياسية؟
- ✓ ما هي أفضلُ الطرق والوسائل التي يفترض أن تستخدمها المنظمة للوصول إلى النتائج المرغوبة؟
- ✓ كيف يمكن للمنظمة أن تقيسَ تقدمَّها ونجاحَها؟
- ✓ كيف يمكن للمنظمة أن تعّدلَ أو تغّيرَ مطالبها؟

فيما يرى البعضُ أن هناك العديدَ من الفوائد التي تحصلُ عليها المنظمة أو القطاع المعني من جراء اتباعّهما منهجيات علمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة بالآتي [35]:

- ✓ إن الخطة وعملياتها تعتبرُ طريقاً سالكاً لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة.
- ✓ تبنيّ فرق عمل متكاملة لكونها تحدّدُ إطار العمل والمنافسة.
- ✓ توجّهُ عمليات توزيع المسؤوليات وعمليات التخويل للصلاحيات عبر خطوط عامة.
- ✓ تعطي إطاراً لتخصيص الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والمعرفية.
- ✓ تخلقُ بيئة عمل للجميع ليصبحوا ملتزمين ومشاركين في تحقيق الأهداف.
- ✓ تعزّز من عمليات الإدارة والمبادرة والإبداع مقابل عمليات التوتر والشد والتضارب.
- ✓ تمثّل بطاقة معايير للاستخدام الصحيح للزمن والموارد والتعزيز المنهجي للنتائج.
- ✓ تخلقُ عمليات التخطيط ومراحله، تصورات مرئية للمستقبل.
- ✓ تعطى العمليات التخطيطية معنى للأهداف الرئيسية والفرعية أو الأهداف التشغيلية.

ونتيجة للنجاح الكبير الذي حققته عملياتُ التخطيط الاستراتيجي والخطط في المنظمات، فقد عُرض التخطيط وكأنه علاجٌ شافٍ وكافٍ لجميع أمراض المنظمة أو الدولة (مشاكل المنظمة أو الدولة). ونتيجة لتعقد العمليات التخطيطية واتساعها، فقد بُنيت من قبل بعض الكتابّ، أساطيرُ وخرافاتٌ وأوهامٌ حول الخطة وعمليات التخطيط، حتى تبينَ القصورُ والاختلالاتُ في الفهم المنهجي والعلمي والموضوعي تجاه التخطيط الاستراتيجي، مما جعل بعضَ الادارات أسيرة البعض من هذه الاوهام، التي يمكنُ أن نلخّصَها بالآتي[36]:

- ✓ وهمُ الاعتقاد بأن الخطة الاستراتيجية في حقيقتها تمثل مستندات رسمية كبيرة وكثيرة العدد دائما، في حين إن قيمة الخطة لا تتمثل بذاتها، وإنما في عمليات الحوار واللغة المشتركة، وتقاسم الرؤى والتعلمّ المؤدية الى قرارات فاعلة [37].

- ✓ يجبُ أن تصفَ الخطة جميعَ الأمور بتفصيل كبير ودقيق، لكي يتحقق النجاح، ومثل هذا التصّور يجعلُ عمليات التخطيط واسعة ومتشابكة لا تعطي للرؤية والاتجاه الصحيح أسلوباً علمياً في أثناء التطبيق، وتصبح عملياتُ التخطيط والخطة شبيهة لمن ينظر بتفاصيل شجرةٍ واحدةٍ في غابة كثيرة الاشجار والممرات، وبالتالي لا يرى الصورة الكلية للعمل، كما ينبغي.
- ✓ عمليات التخطيط الاستراتيجي يجب ان تكون رسمية وذات مدلول تحليلي، قد يكون صحيحاً الوصفُ الرسمي للتخطيط الاستراتيجي، بيد أن التخطيط أوسع من ذلك، لكونه يتعاملُ مع حالات تبسيط التعقيد، ويجعلُ من هذه العمليات حية ومرنة وذكية، وليس مجرد حقائق موضوعية قائمة على التحليل.
- ✓ طول زمن التبنيّ للخطط التي تستند على بيانات واقعية وملموسة، وهذا ليس بالوصف والرأي الدقيق والراجح، وإنما التبنيّ للخطط بذي صلة لا تنفصمُ عن الزمن، الذي هو الآخر مرتبط بالتخطيط وتفصيلاته، على اعتبار ان المستقبل قائم على الزمن من ناحية، وعلى العديد من الافتراضات التي تفحص من خلال استخدام البيانات والحقائق، من ناحية ثانية.
- ✓ دورة التخطيط يجب ان تتماشى مع القوائم والبيانات المالية، وفي هذه الحالة يصبح التخطيط الاستراتيجي أسيرَ التوجهّات المالية، بينما المنطق يشير الى تكامل الحلقات في عملية التخطيط، وتكامل خطة التجديد والتطوير لتلك الحلقات.
- ✓ ينتهي العمل بمجرد ان تصبح الخطة جاهزة وكاملة الصياغة، وان هذا الوهم ينهي عملية النشر والاتصال والافعال التي تلامسُ حتى القرارات اليومية.
- ✓ وجود استراتيجية واحدة صحيحة، وهذه مغالطة نجدها متجسدة في العديد من المنظمات المتماثلة رغم اختلاف استراتيجياتها.

- ✓ وجود عمليات مثلى وحيدة ومعيارية لبناء الاستراتيجيات وهذه ليس في الصحيح لكونها تعتمد على الاساليب المستخدمة والثقافة التنظيمية السائدة والقوة المحركة المختلفة التي تجعل من بناء الاستراتيجيات عمليات متنوعة.

3. 4. 3-مستويات التخطيط والمساهمون في عملية التخطيط

إن حجمَ المنظمات وتنوّعَ اعمالها واختلافَ مهماتها، ساهم في ان تكون عمليات التخطيط متشعبة وبحاجة مستديمة الى مزيد من البيانات والمعلومات، ومن مصادر متنوعة داخلية وخارجية، حتى اصبحت العملية التخطيطية تجري في اطار منهجي ومتوازن، وفي ظل مستويات متعددة. وفي ادناه مستويات التخطيط المعروفة[38]:

أولاً- مستوى التخطيط البعيد المدى

وهذا المستوى، يعّد المظلة الرئيسية التي تغطيّ وتوجّه المستويات التخطيطية الاخرى، لكونه يتضمنُ رؤية المنظمة ورسالتها والاهداف الاستراتيجية لها، وصولاً الى تحقيق ما تصبو اليه القياداتُ العليا من تحقيق للأهداف والبرامج على المدى الزمني البعيد.

ثانياً- مستوى التخطيط الاستراتيجي

وهذا المستوى، يتعشق ويتكاملُ في الرؤية والأهداف، مع التخطيط البعيد المدى، ويمتّد الى الأهداف الاستراتيجية، وبهذا يُفهم على انه تخطيط شموليُّ الابعاد، وتكامليُّ المنظور، ومتجدّد الفلسفة، لكونه، أي التخطيط الاستراتيجي ذا أهمية كبيرة للدول والقطاعات والمنظمات ونجاحها، خاصة وأنه من مسؤولية واختصاص الإدارات الأمامية والعليا والجهات المساندة لها.

ثالثاً- مستوى التخطيط التشغيلي

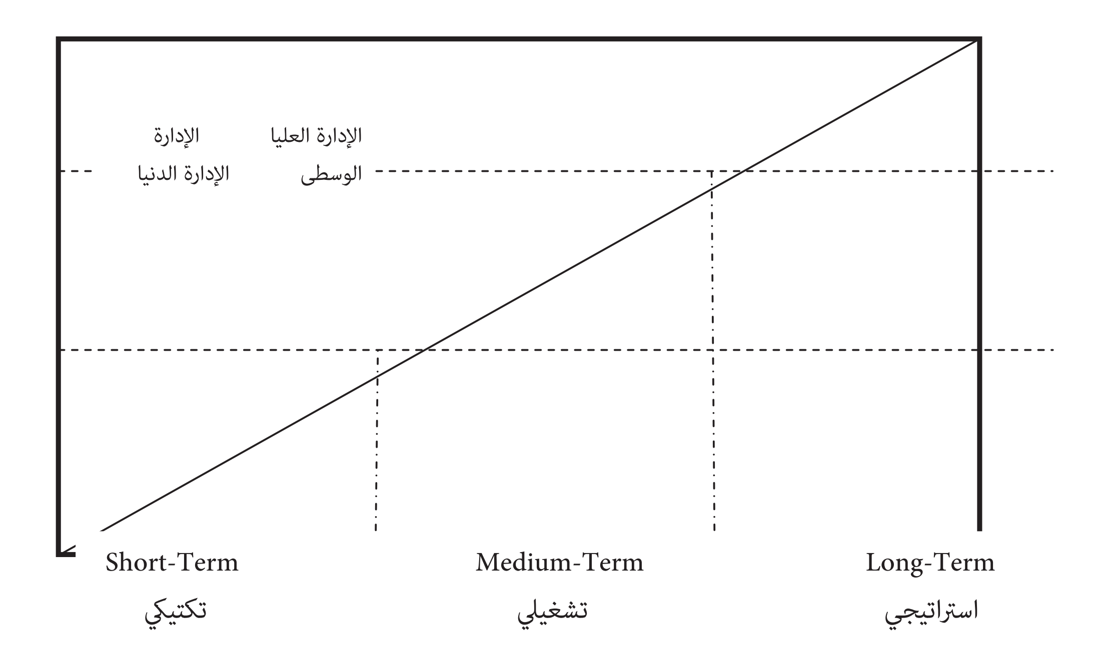
وهذا المستوى، يشملُ الأهدافَ التشغيلية وخطط التنفيذ والسياسات والبرامج اللازمة للوصول إلى الأهداف الواردة ضمن خطة هذا المستوى، وهذا المستوى ذو

أهمية كبيرة بالنسبة للدول وللمنظمات، لأنه يمثلُ الجانبَ الأكثر تحديداً، وبمعايير ملموسة ومقاسة للأهداف، ويركز على كيفية وصول الدولة أو المنظمة إلى ما تريد، وهذا المستوى من التخطيط هو من اختصاص الإدارات الوسطى، وعادة ما يكون للأجل المتوسط والقريب.

رابعاً- مستوى التخطيط التكتيكي

وهذا المستوى يمثل إدارة النتائج والأداء والمتضمنة الرقابة، وتحوير الخطط للوصول إلى النتائج المرغوبة، ويمثل قياسات دقيقة وفعلية للأفعال المنفذة من قبل المستويات التنفيذية في الوزارات والمنظمات، لذلك فهو من اختصاص الإدارات الإشراقية الدنيا. والشكل رقم (3-3) يوضح مستويات التخطيط المعروفة ومكوناتها.

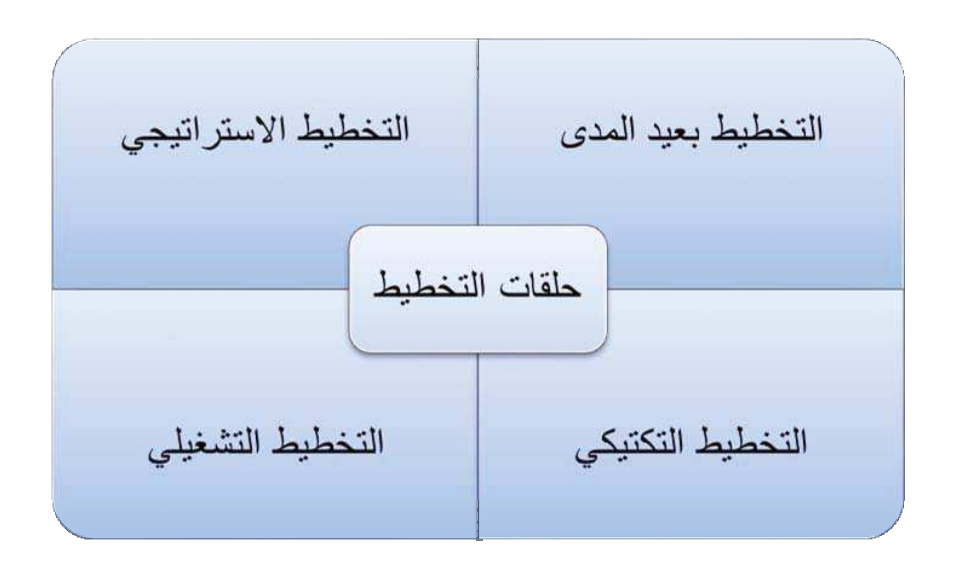
الشكل رقم (3-3) يوضح مستويات التخطيط ومكوناته*



* د.طاهر محسن الغالبي، أ. وائل محمد صبحي ادريس. الادارة الاستراتيجية/ منظور منهجي متكامل.- عمان: دار وائل، 2009، ص122.

أما الشكل رقم (3-4) فيوضح العملية التكاملية لحلقات ومستويات التخطيط (التخطيط بعيد المدى، التخطيط الاستراتيجي، التخطيط التكتيكي، التخطيط التشغيلي) والذي تمارسه معظم المؤسسات الكبيرة، والحكومات، والمنظمات، على اختلاف توجهاتها.

الشكل رقم (3-4) يوضح العملية التكاملية لحلقات ومستويات التخطيط



*المصدر: الشكل من تصميم الباحث.

جدير بالإشارة والملاحظة، أن هناك طرقاً متعددة لبدء الدورة التخطيطية في المنظمة، وإن استخدام طريقة معينة لا يعني الاستغناء عن الطرق الأخرى. كما أن اختيار طريقة من هذه الطرق مرتبط برؤية الإدارة العليا وفلسفتها في العمل من جانب، وكذلك الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة من جانب آخر، وبهذا يمكن للمنظمة أن تغيّر الطريقة المستخدمة إذا ما وجدت ضرورة لذلك. أما هذه الطرق فهي:

أولاً- طريقة التخطيط من أعلى إلى أسفل

في هذه الطريقة يكونُ بدءُ الدورة التخطيطية من الإدارات العليا التي تضع التوجهات العامة، والأهداف الاستراتيجية لصياغات تخطيطية، بعد سلسلة من الحوارات والنقاشات لغرض إنضاجها والاتفاق عليها، ثم يُطلبُ من الادارات الوسطى اشتقاق اهدافها التشغيلية، وصياغة خطط التنفيذ في ضوء التوجهّات الاستراتيجية للدولة أو المنظمة، وتجري هنا أيضاً حوارات ونقاشات بغرض اشتقاق هذه الأهداف والاتفاق عليها، ثم ترسل هذه الأهداف للإدارات العليا، كل ضمن ميدانه وعنوانه، لغرض الاقرار. وفي ضوء هذا الإقرار الذي قد تسبقه نقاشات وحوارات واضافات للتعديل، ترسل الاهدافُ بعد الإقرار نزولاً لمستوى الإدارات الوسطى، وهنا أيضاً يطلبُ من الادارات الدنيا ان تضعَ أهدافاً تفصيلية في ضوء أهداف وتوجّهات المستويات الإدارية العليا، ثم يعاد الأمرُ صعوداً لغرض الإقرار من قبل المستويات العليا في الهيكل التنظيمي. وإن مثل هذه المداخل تعطي حرية اكبر للإدارات العليا والقيادات الأمامية، للتدخل في العمليات التخطيطية وتوجيهها على وفق صورة المستقبل والتطلع اليه.

ثانياً- طريقة التخطيط من أسفل إلى أعلى

بموجب هذه الطريقة تبدأ دورة التخطيط من الإدارات الدنيا، حيث تضع أهدافها التفصيلية في ضوء ظروف عمل واقعية هي اقرب إليها، وترسلُ هذه الأهداف التفصيلية إلى الإدارات الوسطى التي من المفترض أن تناقشها وتستوعبها ضمن إطار خططها التشغيلية بعد حوارات ومناقشات مستفيضة من قبل الأطراف، فقد يتطلبُ الأمرُ الى إعادة الكرة الى الادارات الدنيا لتعديل أهدافها التفصيلية وخططها التكتيكية، ثم ترسل الى الادارات الوسطى للإقرار، ثم تتجه صعوداً باتجاه الادارات العليا التي تناقش هذه الخطط التشغيلية لغرض الاقرار او التعديل او التغيير اذا تطلب الامر، وهكذا تتكررُ الحواراتُ بين هذه المستويات الثلاثة للإدارة قبل الاتفاق على الصيغة النهائية للخطة بمستوياتها الثلاثة. إن هذا المدخل يقيد أكثر من سابقه من حرية الادارة العليا من التدخل، حيث تجد نفسها في كثير من الأحيان ملزمة بما تم تطويره من أهداف في المستويات الادارية الأدنى

للمنظمة.

ثالثاً- طريقة التخطيط المختلطة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل الى أعلى

وبموجب هذه الطريقة يتم المزاوجة بين المدخلين السابقين، حيث تنطلق دورة التخطيط حسب الحالات، من أي اتجاه من مستويات الإدارة، لغرض تلافي القصور باستخدام أي واحد من المدخلين السابقين، والاستفادة من إيجابيات كلا الطريقتين، فقد تبدأ عملية تحديد الأهداف وصياغة الخطط بموجب هذه الطريقة في المستويات الإدارية الثلاثة، ثم يتبع ذلك عملية نقاش وحوار وتعديل إلى أن تصل الجهات المقصودة إلى الصيغة النهائية للخطة.

3. 4. 4- المساهمون بعمليات التخطيط

تعتمد المنظماتُ الصغيرة والمتوسطة الحجم، على مستويات وفرق عمل متخصصة بعمليات التخطيط، والتي تدارُ مركزياً في أغلب الحالات، وقد تعتمدُ الإدارة على فريقٍ من المخططين يضعون الخطط بصيغها الرسمية (يصنعون القرارات ذات الصلة بالخطط) ، بعد عقد سلسلة من الاجتماعات مع مختلف مستويات التنظيم، والاتفاق على الصيغ النهائية للخطط بشكلٍ عام، والخطة الاستراتيجية بشكلٍ خاص، بغية طرحها على القيادة الرأسية (الأمامية) للتنظيم لمناقشتها ودراستها وبالتالي اقرارها.

في هذا الاطار، من الواجب أن يجري التذكير، بأنه عندما يرتبط الأفرادُ في عمليات التخطيط الاستراتيجي، فإنه ينبغي إعطاء إجابات على العديد من الأسئلة الجوهرية، للتأكد من قيام كل فرد بما يُوكل إليه، من أدوار ومهام بالصورة المطلوبة، وأنه يشارك بفاعلية في إنجاح عملية التخطيط، على أن تتضمنَّ هذه الأسئلة الآتي:

- لماذا يتحتمُ مشاركة أشخاص متنوعين في عمليات التخطيط؟
- مَن هو الشخصُ أو الأشخاصُ الذين يجب إشراكهم في هذه العمليات؟ ومتى يتم تحديد العناصر الأساسية؟ ومَن هم تحديداً؟
- هل هناك أشخاصٌ من المفترض عدم مشاركتهم، أو أنه من المحتمل أن يكونوا

قادرين على تقديم رؤى قد تكون ذات قيمة كبيرة للمنظمة؟

- ما هي المعاييرُ التي يجبُ أخذها بنظر الاعتبار، عند تقييم مـدى أهميـة ومقـدرة الفـرد أو المجموعات بالنسبة لعمليات التخطيط الاستراتيجي؟
- كيف يتم إشراكُ هـؤلاء الأفـراد في عمليـات التخطـيط الاسـتراتيجي، ومـا هـو الـدورُ الـذي سيلعبونه، وما هي النتائجُ المتوخاة من هذا الاشتراك؟

تجدر الاشارة الى أن عمليات التخطيط الاستراتيجي بكافة أبعادهـا، تتـضمنُ الـشمولية، أي تشملُ كافة القطاعات، من مجلس الإدارة والموظفين والأفراد العاملين المعنيين بنجاح المنظمة، وهذه الشمولية تتسّمُ بالآتي:

- تساعدُ على نشر ثقافة العمل الجماعي وبناء الحـماس الـداخلي والخـارجي، والارتبـاط بالمنظمة واستراتيجياتها، حتى يكون الأفرادُ هـم أصحاب الأهـداف والمجهـودات المبذولـة لتحقيق أفضل النتائج.
- تؤكدُ الشمولية على أن قاعدة البيانات والمعلومات تعكسُ احتياجات الأفراد والأقسام، ومختلف مفاصل العمل، والمستفيدين وتوقعاتهم من داخـل المنظمـة وتطلعـات الجهـات من خارج المنظمة.
- تبنيّ مستويات واضحة من الموضوعية المتوازنة لعملية التخطيط.
- توجدُ أسساً رصينة لعلاقات عمل مستقبلية في اطار العمل الجماعي الايجابي.
- تعملُ على توحيد الأهداف والمرامي وسط كافة العناصر الأساسية المعنية.
- تؤسّسُ قاعدة صحيحة ودقيقـة للتـداول الموثـوق للمعلومـات، بـين العـاملين والإدارة، والمستفيدين، والعناصر والفئات الأخرى، المستفيدة مـن عمليـات التخطـيط الاسـتراتيجي، بصورة دائمة ومستمرة.

ومن الأمثل والأجدى، أن تشملَ عملياتُ التخطيط الاستراتيجي كافـة الأشـخاص الذين يعتمدُ عليهم نجاحُ أو فشلُ تحقيق تطلعات القيادة العليا في الأهداف المرسـومة، وهذه تشمل اولئك الأفـراد الـذين لهـم البـاع الأكـبر إمـا بالمـساعدة الفاعلـة في عمليـة التخطيط من ناحية، أو إعاقة عمليات تنفيذ التخطيط في الوقت ذاته من ناحيـة ثانيـة.

ويلاحظ أن مستوى المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي تعتمدُ على الفلسفة الإدارية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافة التنظيمية السائدة في وسط شرائح المجتمع، وكذلك اتساع مدى العمليات الإنتاجية والخدمية وباقي مفردات الأنشطة المهمة في روافد الحياة. وفي الحقيقة، نحن لا ندعو إلى اتجاه محدد واحد تقاس عليه مختلفُ القضايا الأساسية في هذا الإطار، حيث يلاحظ أن لكل منظمة فلسفتها وأسلوبها وتوجهاتها وطريقتها في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.

وفي أدناه نتناول أدوارَ ومسؤوليات المساهمين في عمليات التخطيط:

أولاً- الرئيس الأعلى: وهو الذي يقومُ بمهمة العمليات القيادية الرأسية، وتهيئة الأجواء السليمة للعمل، والتوجيه بشأن تعميم الأدلة أو الإرشادات العامة على العاملين بالدولة أو بالمنظمة، فيما يتعلق بالخطة الاستراتيجية، إضافة إلى تعريف وتوضيح رسالة ورؤية الدولة أو المنظمة وقيمها. وقد يكون هذا الشخصُ هو العقل القيادي للدولة أو الوزير أو المدير العام للمنظمة، أو رئيس مجلس الإدارة لها.

ثانياً- فريق الادارات العليا: وهذا الفريق يلعبُ دوراً مهماً في اسناد مهمات الرئيس والقائد الأعلى، على مستوى عمليات التخطيط، من خلال المساعدة في توضيح رسالة ورؤية القيادة الأمامية وقيمها، بالإضافة إلى التزود بالتغذية العكسية لما تتخلله عملية التخطيط من تجاذبات في أجواء العمل وشرائح المجتمع.

ثالثاً- فريق الإدارات التنفيذية: ومن الأدوار الرئيسية لهذا الفريق الآتي:

1. العمل مع القيادة الأمامية في تعريف وتوضيح ونشر رسالة القيادة ورؤيتها.
2. وضع الأهداف وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة.
3. مراقبة التقدم في العمل والنتائج الكلية.

رابعاً- مدراء الإدارات الوسطى: ومن الأدوار الرئيسية لهم الآتي:

1. دعم الخطط الاستراتيجية.
2. إشراك العاملين بمشروع الخطة.
3. القيام بعمل جلسات حوار وعمل حول الخطة.
4. العمل على ترجمة الخطط الاستراتيجية والغايات إلى مضامين عمل للعاملين.
5. تنسيق أنشطة العمل الحالية مع الخطط الاستراتيجية.
6. توفير التغذية العكسية ومعلوماتها الميدانية إلى فريق القيادة العليا.

خامساً- المدير المالي: ويقومُ بالعديد من الأدوار، ومنها:

1. التخطيط لتوحيد متطلبات موارد الخطة الاستراتيجية في عملية إعداد الموازنة.
2. التعرّف على قضايا الموارد ذات العلاقة بالتنفيذ الفاعل.
3. توزيع الموارد المخصّصة ومراقبة استخدامها.
4. التأكد من كون الميزانية تعكسُ احتياجات تمويل تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
5. تحديد كيفية انعكاس أداء الرسالة مع الميزانية.

سادساً- مدير الموارد البشرية: ويعتبرُ مديرُ الموارد البشرية من المسؤولين المهمّين في عمليات التخطيط، لكونه يلعبُ العديدَ من الأدوار المهمة، ومنها:

1. تحليل مدى تأثير الاستراتيجيات المحتمل تنفيذها على الموارد البشرية.
2. إعداد برامج التدريب والتطوير لقدرات الموارد البشرية.
3. إعداد السياسات الخاصة والعامة ذات العلاقة بالموارد البشرية.
4. تحديد وتقديم متطلبات تنفيذ الخطة المتخصّصة بالموارد البشرية.

سابعاً- مدير نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات: ويتولّى القيامَ بتحليل أثر تنفيذ الاستراتيجيات المحتملة على أنظمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات.

ثامناً- منسقو التخطيط الاستراتيجي والشؤون الاستراتيجية، ولهم العديدُ من الأدوار منها:

1. القيام بمساعدة فريق القيادة العليا من خلال كونه حلقة الاتصال المركزية والاسناد للجهد البشري والمادي في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
2. القيام بمعالجة الجوانب اللوجستية التي ترتبط باللقاءات والمناقشات بين فريق القيادة العليا والمستويات القيادية في التنظيم، فضلاً عن عمليات التنسيق مع مفاصل العمل والانتاج، وكل مَن هو فاعل وبذي علاقة في عمليات التخطيط والتنفيذ.
3. يوفر الإرشاد والاستشارة بخصوص القضايا الاستراتيجية للمستويات الادارية كافة، فيما يخص مراحل وخطوات التخطيط ومتطلباته.
4. العمل مع مدراء المستويات الوسطى لبناء حالة التفاهم والالتزام بالخطة ومتابعة التنفيذ لفقراتها.
5. تنسيق مقابلات أعضاء مجاميع التخطيط ومقابلات المستفيدين وجلسات المجاميع المركزية العاملة بالتخطيط والتنفيذ.

مراجع الفصل الثالث

1. د. طاهر محسن الغالبي، أ. وائل محمد صبحي ادريس. الادارة الاستراتيجية / منظور منهجي متكامل.- عمان: دار وائل، 2009، ص85-87.
2. د. نبيل محمد مرسي، د. احمد عبد السلام سليم. الادارة الاستراتيجية.- الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،2007، ص225-228.
3. إرنست آر. الكساندر. المداخل الى التخطيط. ترجمة: د.فيصل عبدالعزيز المبارك.- الرياض: النشر العلمي للمطابع، جامعة الملك سعود، 1421هـ /2001م، ص111.
4. المصدر السابق نفسه، ص112
5. المصدر السابق نفسه، ص109.
6. د.سلمان زيدان. ادارة الجودة الشاملة.- عمان: دار المناهج، جـ1، 2010، ص57.
7. المصدر السابق نفسه ، ص58.
8. د. محمد مصطفى السنهوري. الادارة الاستراتيجية / النظرية والتطبيق.- الاسكندرية: دار الفكر العربي، 2013، ص102.
9. د.كاظم نزار الركابي. الادارة الاستراتيجية/ العولمة والمنافسة.- عمان: دار وائل، 2004، ص26.
10. د.هوشيار معروف. التخطيط الاستراتيجي.- عمان: دار وائل للنشر، 2009، ص23.
11. د.أحمد صقر. الإدارة العامة/ مدخل بيئي مقارن.- بيروت: دار النهضة العربية، 1979، ص319.
12. Campo, Filemon" Business Policy and Strategy", Change, N. Y, GoodYear Publishing, 1980, P19.
13. Jones Harry, " Prepairing Company Plans: A Work Book for Effective Co-operate Planning", N. Y, Wily, 1974, P.3.

14. د.مزهر شعبان العاني، د.شوقي ناجي جواد. العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات.- عمان: مكتبة الجامعة، 2008، ص39.

15. Hussy, David," Co- operate Plannig: Theory and Practice", Pergamen Press OxFord, 1982, P3.

16. د.حسين عجلان حسن. استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال.- عمان: اثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص76.

17. Steiner, G.," Strategic Planning: What Every Manager Must Know?", N.Y, The Free Press, 1979. P71.

18. د.خالد محمد طلال، أ.وائل محمد إدريس. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.- عمان: دار اليازوري للنشر، 2007، ص8.

19. د.مزهر شعبان العاني، د. شوقي ناجي جواد. العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مصدر سابق، ص184.

20. د.خالد محمد طلال، أ.وائل محمد إدريس. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سابق، ص10.

21. د.العربي دخموش. نظرية الاستراتيجيات الدولية.- الجزائر: جامعة التكوين المتواصل، 2004، ص14-15.

22. د.خالد محمد طلال، أ.وائل محمد إدريس. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سابق، ص55.

23. جوديث س. يافية. الشرق الأوسط عام 2015 من منظور أمريكي. ترجمة أحمد رمو.- دمشق: دار علاء الدين للنشر والتوزيع، ط2، 2007، ص8.

24. أرنست أر.الكسندر. المداخل الى التخطيط. ترجمة: د.فيصل عبدالعزيز المبارك، مصدر سابق، ص51.

25. د. خالد محمد طلال، أ. وائل محمد أدريس. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سابق، ص33.

26. بنجامين تريجو، جون زيمرمان. استراتيجية الإدارة العليا.- القاهرة: دار الدولية للنشر، 1988، ص118.

27. سلسلة كتب المستقبل العربي/ 38. العولمة والنظام الدولي الجديد.- بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، 2004، ص7.

28. الفين وهيدي توفلر. حضارة الموجة الثالثة. ترجمة: صلاح عبد اللـه.- بيروت: دار الأزمنة الحديثة، 1990، ص141.

29. د.حسن طوالبة. في الإعلام والدعاية والحرب النفسية.- إربد: دار عالم الكتب الحديث، 2006، ص399.

30. د.محسن خضير. الهيمنة الاتصالية الفضائية وتحدياتها الثقافية.- القاهرة: مجلة الدراسات الإعلامية، العدد77، 1994، ص105 وما بعدها.

31. د.محمود علم الدين. ثورة المعلومات ووسائل الاتصال والتأثيرات السياسية لتكنولوجيا الاتصال.- القاهرة: مجلة السياسة الدولية، عدد 123، يناير 1996، ص105.

32. د.كاظم نزار الركابي. الادارة الاستراتيجية / العولمة والمنافسة، مصدر سابق، ص36.

33. د.هوشيار معروف. التخطيط الاستراتيجي، مصدر سابق، ص28-29.

34. د. نبيل محمد مرسي، د. احمد عبد السلام سليم. الادارة الاستراتيجية.- الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،2007، ص285-290.

35. د. نواف كنعان. اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق.- الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1985، ص36-37.

36. دجلة مهدي محمود النجار. اثر استراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية / دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات القطنية في الكوت.- بغداد: الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير، 2001، ص103.

37. د.سعد غالب ياسين. الادارة الاستراتيجية.- عمان: دار اليازوري، 2002، ص53.

38. د.طاهر محسن الغالبي، أ. وائل محمد صبحي ادريس، مصدر سابق، ص 132-133.

الفصل الرابع

أوجه التمّيز في العلاقة ما بين

التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

الفصل الرابع

أوجه التميز في العلاقة ما بين

التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

4. 1- تمهيد

في الفصل السابق من دراستنا، جرى التأكيدُ على أهمية التخطيط الاستراتيجي، حتى أصبح اليوم، يطرقُ الأبوابَ على مستوى المنظمات والمؤسسات والوزارات والحكومات والدول، بصيغٍ متقدمة لم يُحلم بها قبل خمسين سنة مضت، حتى أضحى نشاطاً يتعاملُ معه الجميع، وامتدت جذوره في المجتمعات، إذ أصبح الكثيرُ من مظاهر التخطيط مدمجاً في عمليات صنع القرارات واتخاذها، لدرجة أنها أصبحت من المسلّمات والبديهيات. ينطبقُ هذا بدرجة كبيرة على مستوى البرامج الوطنية، فالتخطيط يوفرُ للدولة والمجتمعات النظرة المستقبلية والتوقعات المستقبلية في لحظة الحاضر، استنادا الى التحليل الذي اصبح بمثابة الاساس أو المحور لعمليات صنع واتخاذ القرارات.

ان التخطيط اداة للمجتمع ولقطاعات العمل في الدولة، يجري توظيفها كيفما شاء في خدمة الأغراض الخاصة والعامة، وكأية أداة اخرى لا يستطيعُ التخطيط ان يخرجَ عن ارادة اليد التي تُحرّكه او العقلُ الذي يتحّكم فيه، بيد أنه اداةٌ تخدمُ المجتمع الذي يوظفهّا بقناعة وتصميم، على هيئة خطوات صغيرة وأخرى كبيرة، باعتباره أداة لا يمكنُ الاستغناءُ عنها في تنظيم حياتنا، كما نعرفها اليوم. ونحن على قناعة ان الحاجة في المستقبل الى التخطيط ستصبح اشدَّ واقوى، اذ لا يبدو المجتمع، أي مجتمع، يتجهُ نحو أشكالٍ أبسط من حيث التركيب أو أقلّ تعقيدا، بل انَّ ما يحدثُ هو العكس، ومن المشكوك فيه أن تمتدَّ عوائقُ التخطيط وحدوده، مثل ظاهرة اللا تأكدّ المتأصّلة فيه، والجهل بالمعلومات، والعوائق المتمثلة في قدراتنا على التعامل مع المعلومات المتوافرة بين أيدينا، والعوائق المتعلقة بظروف الاتصال والتنسيق بين المنظمات على مستوى البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وتباين الانظمة السياسية، وعوائق القيم الاجتماعية، وغيرها من الأوصاف والاعتبارات التي ذكرناها، قادرة على ان تغطيّ تلك الاحتياجات الانسانية والمادية.

ومن المؤكد ان تلك الاحتياجات والاعتبارات ذاتها، ستبطئ من مسار التفاعلات التقنية والتنظيمات الاجتماعية والقيم الاجتماعية، ولكن مقولة (كلُّ صغير جميل) و (ظاهرة الاتجاه نحو التقنية الخفيفة المرنة) لن تقللا من الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي وعمقه الزماني والمكاني، بل إن ازدياد الشعور بأنواع التفضيل في الاختيار، او المفاضلة بين الاشياء، والتي لم يعرفها الناسُ قبل عقود قليلة مضت، سيضاعفُ من المجالات التي يُستخدم فيها التخطيط بغرض تحسين دائرة المعلومات ونظمها، وصناعة واتخاذ القرارات وبدائلها. وفي هذا السياق، ولمواجهة المتغيرات والأفكار، لن نستبعدَ أن يتواجدَ المخططوّن في المستقبل، في كل زاويةٍ من زوايا تنظيم الحياة والمجتمع وروافدهما، على امتداد مساحة الكرة الأرضية.

4. 2- مهمات الإدارات العليا

من خلال الدراسات المنشورة عن التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، والتجارب العملية للقادة والمدراء والمستويات الأمامية المتقدمة في المنظمات والمؤسسات، على مستوى الدول، يلاحظ الباحثُ تكاملَ وجهات نظر الباحثين، بصدد أهمية التخطيط الاستراتيجي ومسؤوليته في نجاح المنظمة أو فشلها، ومسؤولية الإدارات العليا والأمامية، في مجال الصياغة الاستراتيجية للقرارات الاستراتيجية، والدور الذي تنهضُ به في تحديد غايات الدولة أو المنظمات وأهدافها في مواجهة التطورات والتغييرات التقنية، مع الاشارة من البدء، بأن القيادات الأمامية أو الرأسية تعملُ غالباً تحت عناوين متباينة، مثل: الرئيس الأعلى للدولة، رئيس الوزراء، الوزير، المدير العام، والمالك، ورئيس مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي، ويلاحظ أن النجاحَ الاستراتيجي يرتبط بعددٍ أوسع من الأفراد (المدراء) في الدولة ومؤسساتها، وهم أولئك الذين تتوفرُ فيهم متطلبات القيادة، ومهارات فكرية فائقة. وبهذا الوصف نشيرُ إلى أن هناك مهماتٍ أساسية وعامة أمام القيادات الأمامية والمدراء، تتلخصُ بالآتي[1]

أولاً- تطوير بيئات العمل والمحيط الخارجي لها.

ثانياً- قيادة التفكير الاستراتيجي المبدع وتنويع مصادره وعناصره البشرية والمادية.

ثالثاً- إدارة موارد الدولة ومؤسساتها، البشرية والمادية، بشكل مثمر.

رابعاً- العمل على تنمية وتحسين أداء وفاعلية الموارد البشرية والمادية وتوزيعها.

خامساً- بناء مؤسسات ديناميكية على وفق المنهجية العلمية المتطورة والمستدامة.

سادساً- الإشراف على العمليات والأعمال، يوماً بيوم، كلٌ ضمن عنوانه واختصاصه ومهماته في الحاضر والمستقبل.

ضمن هذا السياق، فان المسؤولين والمدراء الناجحين، هم أفضلُ من غيرهم في رؤية العلاقات التبادلية بين هذه الحقول الستة، وفي وضع الأولويات، وفي جعل الأشياء الصحيحة تحدث، فيما يشار الى أن أدوارَ المخططين الاستراتيجيين، فضلاً عن عملية التخطيط، تتمثل في الآتي من النقاط[2]:

1. البحث عن الاستراتيجيات في حالات الطوارئ، باعتبارها وظيفة الإدارات العليا والإدارات الوسطى التي تحتاج دائماً الى مؤازرة المخططين.
2. التحليلُ عبر التوظيف الكامل لكل الأدوات الساندة للإدارة وكذلك الاستخدام لبحوث العمليات، بحيث يتم تحليلُ المعلومات وتقديمها للإدارات العليا في الزمان والمكان المناسبين، لاستعمالها في صياغة الاستراتيجية، إذ تتبع مهمة التحليل بقيام المخّطط بتغيير النموذج الذهني لدى بعض المستويات القيادية الادارية، فلكل مدير تصّورٌ ذهنيٌ للعالم من حوله، وقد يتمكن المخّطط تغييرَ هذا التوجّه والتصوّر أو تعرض الوجه الآخر منه، وهذا يخلصّ القيادة الادارية من الرؤية الضيقة Tunnel Vision.
3. التحفيزُ على التفكير الاستراتيجي، أي المساعدة في الحث على التفكير الاستراتيجي وليس التخطيط الاستراتيجي، فقد تصابُ الإدارات الأمامية أحياناً بعدم الرغبة في التخطيط، فيأتي دورُ المخّطط المساعد لينبّه الإدارة ويدفعها إلى التفكير الاستراتيجي، لا سيما أثناء الطوارئ. ورغم الاهتمام الكبير بضرورة أن يمتلك المسؤولون في المواقع الأمامية العليا، للفكر والخصائص الاستراتيجية، إلا أن العقل القيادي، ينبغي أن يهتمَّ ويرّكزَ جهده وعمله نحو صناعة قادة المستقبل (قادة الظل) وليسودَ هذا الفكرُ والاهتمامُ على صعيد العاملين كافة، وخاصة في مواقع الإدارات المهمة والحاكمة.

وبهذا الخصوص، فقد جرى التوصيفُ والتقسيمُ للعنصر القيادي الاستراتيجي الى:

- استراتيجيّ الخطوط الأمامية Front-Line Strategist
- مدراء التكامل الاستراتيجي "Strategy Integrator "Manager
- القادة الاستراتيجيين "Strategic Leader "Senior Executive

إذ إن الدور الذي يلعبه المسؤولون الاستراتيجيون، يشابه دورَ ضباط الركن والعمليات الحربية في الجيوش، فلا يمكن أن يكونَ الاستراتيجي مديراً عادياً لعمليات وأنشطة وظيفية مساعدة أو داعمة، بل هو قيادي مباشر لإدارة وقيادة وتوجيه الأعمال في المنظمة، وينشغل بإدارة المهام الرئيسية المرتبطة بوجود المنظمة الاساسية، ويكمّل هذا الدور دوراً آخر تجسده العقلية الاستراتيجية للقائد الاداري، لأن يلعبَ دوراً تكاملياً يجسّدُ فيه قدرته على ايجاد روح جماعية وحماسية عالية، من خلال جعل جميع الانشطة والأعمال والمهام تصبُّ باتجاه تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وتدعيم رسالتها. أما الدورُ الآخرُ المهمُ للمدير الاستراتيجي فهو قدرته القيادية على شحذ الهمم وتوجيه الجهود، وإثارة الحماس الدائم والمستمر، ليحقق الجميعُ إنجازاً عالياً وتقدماً ملموساً في أكثر من مجال وميدان. ومن المعلوم أن هذه الأدوار الثلاثة المهمة تتكاملُ مع بعضها البعض، ومع أدوار أخرى، ليجد القائدُ الاستراتيجي نفسه في أجواء الضرورة القيادية لأن يلعبها في الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ومختلف قطاعات الأعمال في اطار المسؤولية الوطنية العليا.

1.2.4- بناء المدراء الاستراتيجيين

لقد جذبت الشخصية الاستراتيجية اهتمام باحثي علم الاستراتيجية عامة، وعلم الإدارة الاستراتيجية خاصة، كونها المرآة العاكسة للسلوك الاستراتيجي للمدراء، قادة المنظمات المتوقع منهم والمتحقق، وما يسبقه من تصّور وتفكير وتوجّه استراتيجي، وما يُصمّمه من مَحافظ استراتيجية، وترجمتها الى فعل استراتيجي وتقويم وتدقيق لها[3].

ومعلوم للمهتمين بقضايا وشؤون الاستراتيجية، أن موضوع الشخصية الاستراتيجية، خضعَ للبحث والتحليل من قبل علماء النفس بصورة عامة، وبجميع فروعه

النظرية والتطبيقية، ومنها علـم الـنفس الإداري والـصناعي والتجـاري، والأدب الاسـتراتيجي بـصورة خاصة، بل امتد الأمرُ ليقود المتراكم العلمي الثري بسبب ما أجري من بحوثٍ على الشخصية الادارية والقياديـة وشخـصية المنظمـة، الى اهـتمام أكـبر تجـلىّ في علـوم ادارة المنظمـة والـسلوك التنظيمـي والجـودة الـشاملة، عـبر مفـاهيم الشخـصية القياديـة للرجـل العظـيم والقائـد الملهـم، والخـصائص السلوكية. كـما بـرز الاهـتمام بدراسـة الشخـصية الاسـتراتيجية المقتـدرة في مجـالات الادارة الحاكمـة والرشيدة للمنظمات عامة، ولمنظمات الأعـمال خاصـة، عـلى الأصـعدة الوطنيـة والعربيـة والإقليميـة والدولية والعالمية. وتمثَّل ذلك الاهتمامُ برصد خصائص القائد الاستراتيجي، والفريق القيـادي، والإدارة العليا، والهيئة الاستراتيجية، إذ إن هذا الاهتمام جَمع بين الإفادة من المتراكم المعـرفي عـن الشخـصية، وكذلك ما تتمتـعُ بـه هـذه الشخـصية مـن ملامـح وقـدرات ومزايـا قياديـة ونـشأة عائليـة موروثـة، ومكتسبة من واقع التجربة الحياتية ومن (التخصص الخاص والتخصص العام).

إن بناء وتكوين القائد الاستراتيجي والعقل الاستراتيجي، ليست بالعملية السهلة، فلكي يـتم الحصولُ على خـصائص القيـادة الاسـتراتيجية المطلوبـة، وتنميـة القـدرات الاسـتراتيجية، ينبغـي عـلى المؤسسات الحكومية، والجامعات، والمنظمات وقطاعـات العمـل المختلفـة، أن تعطـي لهـذا الجانـب المهم، الاهتمام غير الطبيعي، والاستثمار المادي المتوازن باتجاه تهيئة البيئة الـصحيحة، التـي تعـدّ أو تنجبُ الموارد البشرية الكفوءة والمؤهلة إلى حد كبير، كما أن العمل وفـق مـنهج الفكـر الاسـتراتيجي مطلوبٌ من مختلف العاملين في المستويات الإدارية القيادية، ولكن الواقع يفرضُ أن تتقـدمَّ الإداراتُ الأمامية والعليا لتكونَ هـي الأكـثر حاجـة الى مثـل هـذه القـدرات والمهـارات القياديـة الاسـتراتيجية وتمثيلها في الميدان والتأثير بالآخرين.

ومن البديهي القول، إن الفردَ في المستويات الإدارية المتقدمة للمنظمـة ينبغـي أن تتوفر لديـه هـذه الخـصائص، وهـذا مـا ثبتتـه وأكدتـه الدراسـات النظريـة المتخصـصّة في مجالات الإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي وما يرتبط بهما، وكذلك من خلال التجربـة العملية الميدانية وحصول المعنيين بالوصف القيادي، على مهارات فكريـة وعمليـة في هـذا الإطار، من خلال اطلاعّهـم عـلى تجـارب الاخـرين، هـذا مـن طـرف، ومـن الطـرف الثـاني،

تعّد الشخصية التي أُسِسَت لمنهجٍ في التفكير يقومُ على المقومات المذكورة آنفاً، هي الشخصية التي ارتقت بنفسها من مصاف الأشخاص العاديين الى مستوى الشخصية الاستراتيجية القادرة على التصّور والتصرّف في الرؤى ووضع السياسات موضع التنفيذ والاتقان لمفرداته.

إن أساسيات بناء الشخصية متوفرة أصلاً في الكيان الحالي للفرد، وكانت قد تكونت في مرحلة مبكرة من مراحل حياته، إلا أن جملة العوامل الوراثية والعوامل البيئية أوحت بصعوبة تكوين تلك الشخصية، فمشكلة التخصّص الضيق والنظرة الجزئية للعمل تبقى مع هؤلاء المدراء وهم يتقدمون لشغل وظائف في الإدارة العليا. فمَن جاء من الانتاج والعمليات والتخصصات الصناعية، يبقى في أغلب الأحيان متأثراً بهذه التخصصات، ومَن جاء من التسويق أو المالية أو غيرها يبقى أسيرَ التخصص، وكذلك مَن هم في التخصصات السياسية، أو العلمية، خاصة إذا لم يشترك مع المجالات الأخرى في تطوير المهارات الخاصة والعامة، وصناعة واتخاذ القرارات ذات الأبعاد المتعددة، وعادة ما يُعاب النموذجُ الغربي والأمريكي بشكلٍ خاص على سرعة الوصول الى القمة الاستراتيجية في إطار تجربة متخصّصة عميقة، لكنها سريعة، يبقى فيها الفردُ أسيرَ النظرة الأحادية التخصصية، وهكذا تعمل شركة (Shell) على تدريب المدراء لديها على النظرة الكلية، وتقليل الأثر السلبي للتخصص الضيق، ضمن ما يُسمّى أسلوب (الطائرة الحوامة)، ففي الموقع الرئيسي للشركة، وعندما يكون الفردُ عاملاً في مجال تخصّص معين، فهو قريبٌ منه ينظر الى تفاصيله دون أن يرى الصورة الشمولية للمنظمة، يُوضع هؤلاء المدراء في (طائرة حوامة) تبدأ بالصعود إلى الأعلى، ليتم رؤية الموقع الكلي والصورة الشاملة للمنظمة من أعلى، إن هذا الأسلوب المتقدم في إعداد القادة يعطي فكرة لتطوير النظرة التكاملية والشمولية، وأن لا يكون حلُ الإشكالات الجزئية على حساب الصورة الكلية للعمل[4].

أما في اليابان فمع بطئ عملية الترقية وتعريض العاملين إلى تجارب وتخصّصات متعددة، يكون لدى هؤلاء المدراء النظرة التكاملية والشمولية للعمل ومعرفة التداخل الحاصل بين التخصصات المختلفة بسبب التجربة السابقة، وفي حقيقة الأمر فإن للمنظمات الصناعية الكبرى في العالم الصناعي تجارب خاصة في بناء قادتها، ومَن يتحمّلون

المسؤوليات الكبرى والمهام الاستراتيجية في المنظمة. وقد ينصّب التركيزُ على تنمية وتطوير تجربة هؤلاء المدراء الاستراتيجيين من خلال الاطلاع على تجارب وحالات كثيرة حقيقية أو افتراضية. وفي السنوات الأخيرة جرى التركيز على الالتزام وتشكيل المحيط الاستراتيجي للعمل، باعتباره يُعّد ذا أهمية خاصة، وفيما يتطلبُ الوصفُ والتوصيفُ المتوازنُ من القيادة الاستراتيجية للمنظمة، لذلك أصبحت عملية إعداد مثل هؤلاء الاستراتيجيين لا ترتبط فقط بالقدرات، والتعريض للتجارب والتعّلم، بل بالرغبات والتحفيز الذاتي لهؤلاء القادة على العمل وقدح الأفكار المتجددة، وتشكيل حلقات الجودة وفرق العمل المدارة ذاتياً، واستخدام أساليب الإدارة المتقدمة.

ومن هذا المنطلق فإن دراسة الشخصية الاستراتيجية تثير جدلاً بين فلسفتين: الأولى، تؤكد على ولادة القادة الاستراتيجيين وهم يحملون ملامح تلك الشخصية، وتنبري الثانية الى صناعتها وتكوينها وتطويرها في الميدان. ووفقاً للفلسفة الثانية هناك العديد من التوجهات التي يتزعمها اتجاهُ هندسة ملامح الشخصية الاستراتيجية، وإعادة هندستها بما يتناغمُ مع مستوى التغيّر في العوامل الاستراتيجية التي تستجيبُ لها المنظماتُ العامة، ومنظماتُ الاعمال الخاصة، تكيفاً لذاتها وللهيمنة على البيئة الخاصة، مستفيدة من صيغ التحالفات الاستراتيجية الاقليمية والدولية والعالمية. إن عملية القيام ببناء الشخصية الاستراتيجية، من المفترض ان تأخذ بنظر الاعتبار مجموعة من الأمور والعوامل المساندة، وفي مقدمتها [5]:

أولاً- إعادة هيكلة الإمكانات الذهنية والروحية على نسق يتمتع بالقدرة على التعاطي والتفاعل مع العوامل المحيطة، على أنها طاقات كامنة تنتظر تشكيل البيئة المناسبة لانطلاقها والتعبير عن نفسها، وهذه البيئة تتكونُ من بناء نمط جديد من التفكير، وهو التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking الذي يقوم على التخيّل، وذلك النموذج من النشاط الذهني الذي يستحضرُ صورة الأحلام والأماني، ويعملُ على تركيزها لتحتل أكبرَ مساحة من الذاكرة، وتتحول الى قوة محرّكة للطاقات الشخصية، تحرّكها باتجاه رؤية محدّدة هي في نهاية المطاف جملة من الغايات والأهداف التي تطمحُ أن تكونَ على هيئاتها في المستقبل المنظور.

ثانياً- الإيمان والقدرة على التحول من ادارة الواقع الى ادارة المتوقع، من خلال امتلاك رؤية ثاقبة للمستقبل، تلك الرؤية التي تستبعدُ التجاربَ الفاشلة ليحلَّ محلها النجاح والفلاح الموثوق.

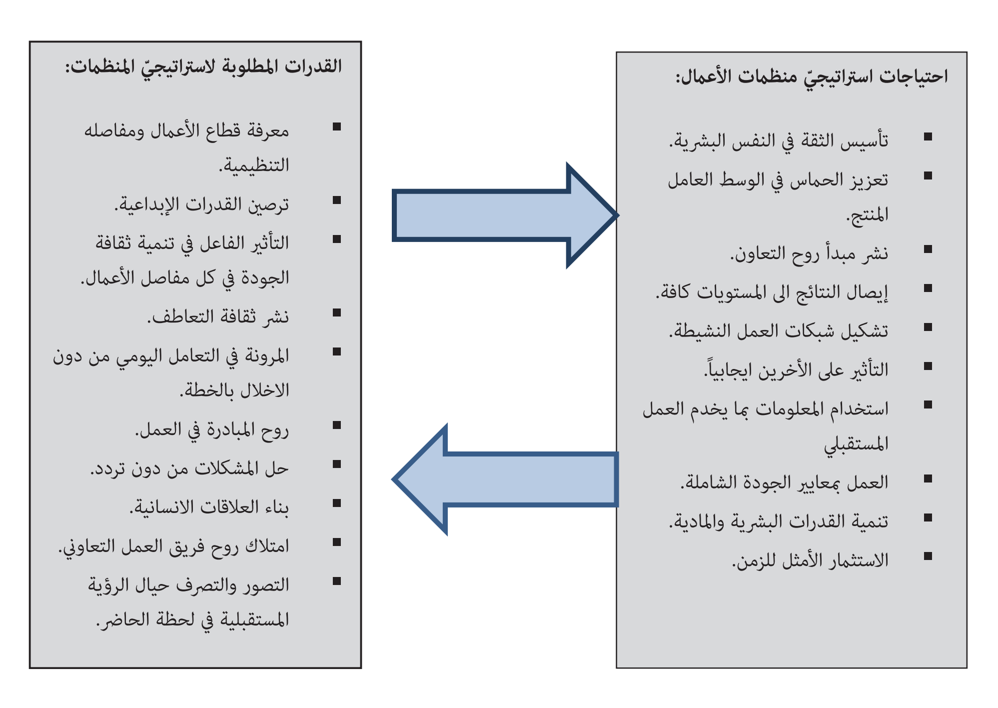
ثالثاً- التحقق، فليس المهم أن يحلم الشخصُ ويتخيّل، ولكن المهم هو تحقيق الحلم، وهذا يتطلب قوة دفع، روحية واعتبارية ومادية، لتبنيّ أهداف محددة لتحقيقها، ومن المهم تحقيق تعميق الإيمان بهذه التخيلات على أنها الذات المستقبلية، والارتباط بعلاقة وطيدة معها، مع تفاعل جاد لا انفصام فيه، مع مجموعة من الأسس لتحوّلها الى قوة للتحوّل النوعي، ومن هذه الأسس:

1. التلاقي المحسوب بين الفكرة وملائمتها للواقع، عبر تكرار التأملّ المنطقي للتخيلات والمؤثرات المحيطة بها ومدى تجاوب الواقع المادي والمعنوي معها.
2. الحيوية، وهي شحذ الإمكانيات الذاتية، والذي يعكسه وضوحُ الرؤية وتبلورها، وهذا الوضوح هو الذي يوجّه القوى البشرية والعقلية، ويحدّد الاتجاهات الصحيحة لبناء حيوية متجددة تتكامل فيها التصورات والتصرفات عل حد سواء.
3. التركيز، إن التركيز على الرؤية المستقبلية يصبح في نهاية المطاف صوراً للأهداف والرغبات المراد تحقيقها بحسب مراحل التخطيط في الزمان والمكان المناسبين.
4. الأمد، عند بقاء الأفكار في الاذهان لفترة من الزمن، تصبح في بيئة تمنحها القابلية للتحقق، وكلما طالت مدة التخيل لحدث ما، كلما زادت فرصة التحقق لعناصره.

إن توفرَّ المقومات الأربعة السابقة مجتمعة، تشكلُّ العناصرَ الضرورية لتفكيرٍ يتصّف بالاستراتيجي، ويؤسّس لبناء شخصية استراتيجية، بل إن ما تقدمَّ من رؤية يعطي استجابة دالة لبناء الشخصية الاستراتيجية، ويمكن تعزيزه من خلال إحداث مزاوجة ما بين الخصائص المستخدمة في التمّيز بين المدراء من ذوي التوجّه الاستراتيجي عن سواهم، مع ما استنبط من ملامح للشخصية الاستراتيجية، بدلالة تحليل المحتوى في المنظور

الاستراتيجي على وفق دراسة الظواهر في منظمات الأعمال. ومن خلال الدور الذي يلعبه الاستراتيجيون في منظمات الأعمال بشأن صناعة واتخاذ القرارات، هناك مجموعة من الاحتياجات والقدرات المطلوبة من الاستراتيجيين، وكما موضحة في الشكل رقم (4-1).

الشكل رقم (4-1) يوضح الاحتياجات والقدرات المطلوبة من الاستراتيجيين*



* المصدر: الشكل من اعداد الباحث.

4. 3- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

تطورّ التخطيطُ كأسلوبٍ علميٍ وواعٍ لإدارة موارد المنظمة، وتحقيق أهدافها، إلى أن وصل هذا التطورُ إلى المفاهيم الحديثة للتخطيط الاستراتيجي. ومثّل التخطيط كمدخلٍ

عقلاني رشيد للتصرّف بالموارد البشرية والمادية، وفق أسلوبٍ عملي ومنهجي منظم، ثم بدأ يصبح أكثر تعقيداً وأكثر شمولية، وتعقدت طرقه وأساليبه، ولكنه في كل الأحوال بقي أداة مهمة بيد الادارات الأمامية والعليا، لحلِّ العديد من المشكلات والحالات التي تواجهُ منظمات الأعمال. وقد قدمَّ العديدُ من النقد لمنهج التخطيط، إلا أننا سنعطي اهتمامنا لينصّب ويركّز على أوجه التمّيز بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، فهناك مَن لا يمّيز بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، معتبراً أنَّ عمليات التخطيط الاستراتيجي هي وحدها المؤديّة إلى بناء الاستراتيجيات وتنفيذها لاحقاً، في حين يشيرُ بعضُ الباحثين إلى أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يمثلُ مرحلة مهمة من مراحل تطورّ الفكر الإداري الاستراتيجي، وهذا الاتجاه من التصور قاد لاحقاً الى ظهور الإدارة الاستراتيجية[6]. ومع هذا الاختلاف، فإن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، من وجهة نظر الباحث، هما وجهان لعملة واحدة، مع وجود الاختلاف بينهما في أوجه عدة، وكالآتي:

- إن التخطيط الاستراتيجي هو أحدُ عناصر الإدارة الاستراتيجية، كون هذه الأخيرة هي عمليات فكرية شمولية أكثر غنىً من مجرد العملية التخطيطية، ويقع ضمن إطارها التفكير الاستراتيجي، وإدارة التطوير والتحسين، وادارة الجودة، وإدارة ثقافة المنظمة، وإدارة البيئة، وإدارة المعرفة،.....وغيرها.
- إن الادارة الاستراتيجية مثلتّ امتداداً وتطويراً جذرياً لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، فهي أوسع نطاقاً، وأشمل أبعاداً، وأكثر أهمية وحضوراً في الحياة وتيسير مستلزماتها .
- إذا كان التخطيط الاستراتيجي يمثل صيغة متطورة للتحليل والتنبؤ ولفترات زمنية، أخذاً بنظر الاعتبار الأحداث الحرجة والمهمة وذات الأثر الشمولي، معرّجاً على تخطيط الموارد والإمكانيات الحالية ولفترات محددة بالخطة، فإن الإدارة الاستراتيجية هي أوسعُ من مجرد التنبؤ، لكونها تمثل الفكرَ الاستراتيجي المغذيّ للخطط، فهي تهتم بحاضر المنظمة ومستقبلها وتمازجها، وتهتم بالانسجام بين المنظمة وبيئتها، وهي ليست مجرد تحليل، بل إنها تشخيص وتركيب لحاضر المنظمة

بمنظور مستقبلي، فهي إذن عمليات إبداعية بنائية هادفة لتكامل العمليات والبرامج.

- مهما يكن التخطيط ومدياته فهو اختصاصٌ يغلبُ عليه الطابعُ التقني، في حين تتسع رؤية الإدارة الاستراتيجية إلى أبعد من ذلك، فهي ليست مجرد عمليات تقنية بل مراحل استكشافيه، وبحث وتنقيب لصور مستقبلية ترغب قطاعات العمل الوصول إليها.
- يمثّل التخطيط مدخلا رشيداً واقعياً محفزاً بأقصى طريقة للإمكانات المتاحة للدولة ومؤسساتها وللمنظمات وقطاعات الأعمال، في حين ان جوهرَ الإدارة الاستراتيجية، هو اختيارُ أنشطة لإنجاز أنشطة اخرى بطريقة مختلفة، او استخدام اساليب متجددة بما يحقق ميزات وقدرات متنامية فريدة للتطور النوعي والكمي.
- مهما يكن التخطيط الاستراتيجي بعيدَ الامد، فهو في أثناء التنفيذ يعتبرُ قصيرَ الأمد، وقد لا يتجاوز السنة الواحدة، في حالات بعينها، في حين ان الادارة الاستراتيجية لا تهتم بهذه الجوانب فقط،، بل تلاحظ اتجاه التقدم للوصول الى الصورة المستهدفة.
- عادة ما تبنى الخطط بدءاً بالمستويات الادارية الأدنى، بسبب امتلاك هذه المستويات للبيانات والمعلومات اللازمة لعمل التنبؤات المطلوبة، وعندما تصلُ هذه الخطط الى المستويات الأعلى تكون الإدارة العليا ملزمة أو أقل حرية في عمل التغييرات الضرورية، في حين أن الادارة الاستراتيجية هي فكرٌ استراتيجي يعطي مساهمة أكبر للإدارة العليا في رسم الصورة المستقبلية للعمل ومفاصله المادية والبشرية.
- ان التخطيط الاستراتيجي مبنيٌ على افتراضات متعددة قائمة على تحليل الأبعاد الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية وغيرها، وإن استخدام هذه المعطيات من قبل القائمين على التخطيط الاستراتيجي يجعل منه تخطيطاً متفائلاً او متشائماً وفق هذا الاعتبار، في حين أن الإدارة الاستراتيجية تمثل منظوراً مختلفاً ونقدياً للتعامل مع المعطيات والتطورات في البيئة الخارجية، لذلك لا يعوّض التخطيط الاستراتيجي عن الادارة الاستراتيجية، وإنما يتكامل معها ويتفاعل مع فلسفتها.

- التخطيط الاستراتيجي ليس مرناً بما فيه الكفاية، خاصة إذا أخذ في إطار تحديد رشيد، بعيداً عن المنظور الاستراتيجي الذي يحّدد الصورة المستقبلية لقطاعات العمل، وفي حالة وجود تجربة طويلة في التخطيط تصبح آليات العمل ذا نمط متكرر أو تعاد بطريقة روتينية متكررة، في حين تكون الإدارة الاستراتيجية هي الفكر المغيّر والمّطور لهذه الآليات بصورة جزئية أو شمولية متكاملة.

وبشكل عام، نقول: إذا كان التخطيط الاستراتيجي يمثّل آليات متطورة للعمل، وهو ضروريٌ وعنصرٌ مكمّل للإدارة الاستراتيجية، فإن الإدارة الاستراتيجية تمثّل فكراً استراتيجياً وإبداعياً متجدداً تبرز فيه الخصائص الآتية(7):

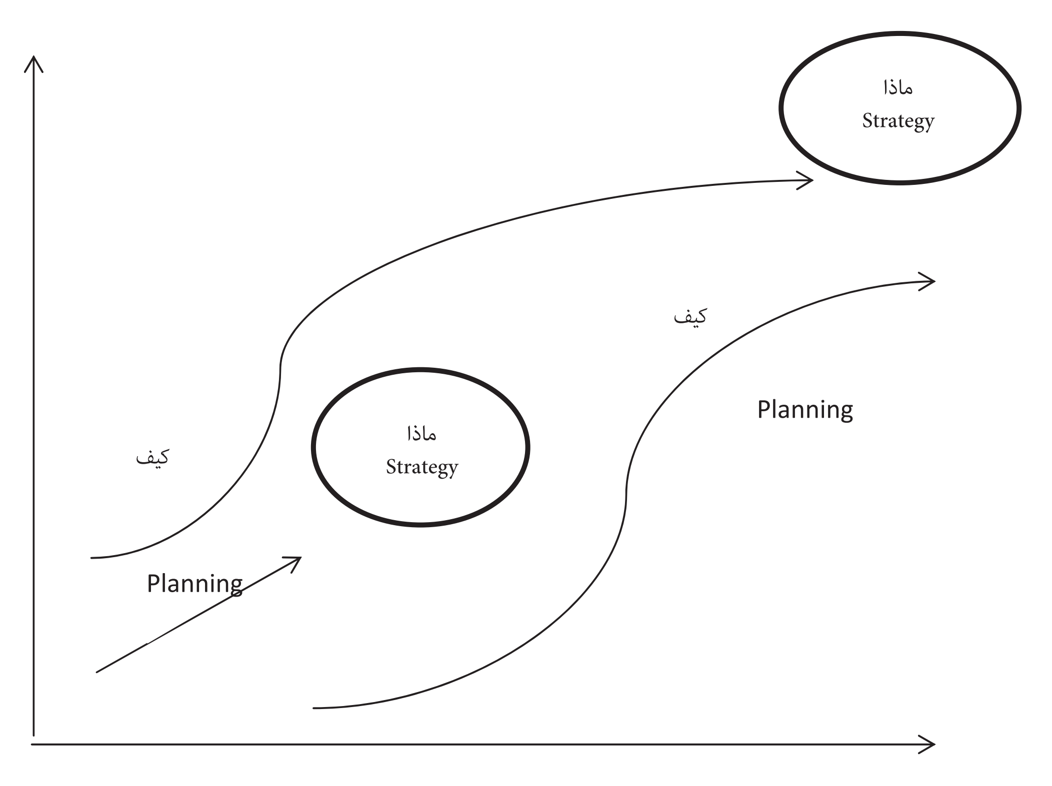
- إن الإدارة الاستراتيجية فكرٌ يتصفُ بالخصائص الشمولية المتكاملة، ولذلك فهو يرى النظام ضمن خصائص الكلية عند أداء وظائفه لغرض تحقيق الأهداف.
- إن الإدارة الاستراتيجية تفكير مقتدر على بناء أعداد لا متناهية من التراكيب (Configurations) لإيجاد أفضل صيغة في الجهد المتماسك والجهد الدؤوب (Synergy) الكلي في المنظمة.
- إن الإدارة الاستراتيجية فكرٌ بعيدُ الأمد يعي طبيعة التداخل بين الوظائف، وليس فقط في إطار العلاقات المتبادلة الحالية، بل في إطار التأثيرات المحتملة من تغييرات وتطورات مستقبلية، ولهذا فهو يقدمّ إمكانية تحسين كل جزء من أجزاء النظام، بغية المساعدة على نحو يصبح فيه النظام كفوءً بحالته الشمولية الكلية.
- إن الإدارة الاستراتيجية فكرٌ علميٌ لا تستند أفعاله إلى ردود فعل متأثرة بظروف الأزمات (Crises) أو تحت ضغط الزمن، أو الضغط النفسي والعاطفي، وغيرها، وفي الوقت نفسه فإن هذه الموضوعية يتم تجاوزها مع إطارات متصلة بخبرات ذاتية عالية تشكلت عبر مراحل من العمل والتجربة الغنية.
- إن الإدارة الاستراتيجية تستطيعُ أن تتجاوز محددات استخدام النماذج الجاهزة والوصفات المّعدة مسبقا، فهي لا تعطي علاجاً للمشكلات

المطروحة، بل تفتح افاقاً لعلاجها، وكذلك تحاولُ منع ظهور أية مشكلات في إطار عمل منظم ومستمر على نسق تفاعلي معقد وواضح المعالم والمعايير.

- إن الإدارة الاستراتيجية تتجاوز النظرة العمومية المحلقة في فضاء فلسفي خيالي، كذلك تتجاوز محددات البرجماتية الضيقة، فهي تشتمل على القدرة في عمليات المزاوجة ما بين الخيال والواقع، بنظرة متجددة تستمدُ من داخل المستقبل البعيد مع الحاضر القريب، لتعطي نتائج متوازنة على المديات الزمنية المختلفة المطلوبة لغرض بقاء الحياة وديمومة تطورها.
- عادة ما تستندُ الإدارة الاستراتيجية على المداخل الكلية، لكنها مع ذلك لا تهمل إمكانية الاستفادة من المداخل الجزئية، على اعتبار أن التفكير المبدع الحر، غير المقيدّ يمثل جانباً من الإدارة الاستراتيجية، ولذا فهي لا تستند إلى نظرة أحادية قائمة على نماذج تحليلية (Analytical)، أو تركيبية (Synthesis)، بل ما يناسب من توليفات للاستراتيجية المراد تطويرها.

وهكذا، وفي إطار هذه التصورات، فإن الإدارة الاستراتيجية والمفكرين الاستراتيجيين، لا تتمثل قدراتهم في طرح أفكار ابداعية وقيادية واعية، فحسب، بل أيضا في بناء نموذج إداري وتنظيمي يستطيع أن يُحوّل هذه الأفكار الاستراتيجية الإبداعية الى نتائج ملموسة، كذلك تصبح قطاعاتُ العمل في إطار هذا التوجّه، تمتلكُ رصيداً من القادة المفكرين استراتيجياً، ويمثلون فريقاً قادراً على العمل المتكامل والمتناسق، والارتقاء بأداء القطاعات وبإمكاناتها وقدراتها في بيئة (العولمة) المفتوحة من كل اتجاه. لذلك فإن الحالَ الموصوفَ يفرضُ ضرورة تطوير أساليب عمل المنظمات، سواء على صعيد اليمن أو في محيطه العربي والاقليمي، باتجاه ترسيخ مبادئ الإدارة الاستراتيجية ومفاهيمها، وليس مجرد الوقوف عند العملية التخطيطية، حتى لو تطورت الخطط الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، فأن الاستراتيجية التي تبنى ضمن إطار الإدارة الاستراتيجية، تبدو ملامحها واضحة في موضوعات الاهتمام والتركيز على دور قطاعات العمل والمنظمات وصورتها المستقبلية، بمعنى، ماذا تريد أن تكون عليه، في حين أن التخطيط الاستراتيجي يبيّن كيفية الوصول إلى ما تريد، وكما يوضح الشكل رقم (4-2).

الشكل رقم (4-2) يوضح الاستراتيجية (ماذا) والتخطيط (كيف)*



* المصدر: اعداد الباحث، بتصرف من كتاب: د.طاهر محسن الغالبي، أ.وائل محمد ادريس. الادارة الاستراتيجية/ منظور منهجي متكامل.- عمان: دار وائل للنشر، 2009، ص88.

إذ يتبينُ من الشكل أعلاه، أن التخطيط لا يفترضُ أن يقوم مقام الإدارة الاستراتيجية، لكنه ضروري في عناصر تكامله مع الادارة الاستراتيجية، بغرض تحقيق النجاحات الدائمة للمنظمات وقطاعات العمل، إذ إن التفكير لوحده دون آليات تخطيطية

يصبح مجرداً من الروح والفعل المتقدم، بل وليس بذي قيمة، لكنَّ استخدامَ الآليـات لوحـدها، دون آليات التفكير التخطيطي، يمكـن ان يـؤخر وبالتـالي يفقـد القطـاع المعنـي أو المنظمـة سـبلَ النجـاح المستمر والمتصاعد، ما لم تعمل وتتعاضد هذه الآليات، مع حلقـات وعنـاصر التخطـيط الاسـتراتيجي، وعمليات التكامل والصلة بالإدارة الاستراتيجية، وما يرتبط بها من صيغ التجديد بالوسـائل والقـدرات البشرية والمادية المتطورة والتقنيات الحديثة.

4. 4- الأبعاد والمراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية

إن الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى كونها مجموعة كبيرة من الأفكـار والـرؤى والفلـسفات التـي تشكل صيغاً عملية ممكنة التطبيق في المنظمات لتعطي نتائج إيجابية، فإننا يمكن أن نشير إليها وفق منظور شمولي متوازن تلعبُ فيه مجموعـة مـن الأبعـاد، أهميـة خاصـة، باتجـاه الـصياغة المتكاملـة للرؤية الصحيحة لمستقبل أفضل وأكـثر تجـذيراً للقـدرات التخطيطيـة، البـشرية والماديـة والتاريخيـة والمعلوماتية.

4. 4. 1- تكاملية الأبعاد الثلاثة للإدارة الاستراتيجية

يمكن أن نلخصّ الأبعادَ المتصلة بالإدارة الاستراتيجية، بثلاثة أبعاد أساسية، وهـي أبعـاد تحتـاج إلى صيغ ومراحل متطورة لتحليل المتغيرات الأهم في الحياة المعاصرة، وعلى وفق كل بُعد منهـا، وفي ذات الوقت ينبغي التنبيه الى أن عدم الاهتمام بأي من هـذه الأبعـاد بـصورة جـادة وشـمولية، يـؤدي إلى الابتعاد عن مفاهيم الإدارة الاستراتيجية التي تعطي توازناً وأهمية كبيرة لهـذه الأبعـاد الثلاثـة، التـي نشير اليها في أدناه:

البعد الأول- الاقتصادي Economic Dimension يمثل هـذا البعـد أهميـة كبـيرة بالنـسبة لـلإدارة الاستراتيجية بالمنظمة، بل إنه عُرض كصيغة بدأت بها العمليـة التخطيطيـة، ويمكـن تحديـد أهـم مـا يجب الإجابة عليه في إطار هذا البعد، وبحسب ما يوضحه الجدول رقم (4-1).

جدول رقم (4-1) يبين الأبعاد الاقتصادية للإدارة الاستراتيجية

الأسئلة	الإجابة	
	نعم	لا
هل تحددت بشكل واضح وجلي، غايات قطاع العمل أو المنظمة ؟	1	0
هل جرى التحديد الواضح لأهداف قطاع العمل أو المنظمة؟	1	0
هل يوجد توازن مقبول بين أنشطة قطاع العمل أو المنظمة المختلفة؟	1	0
هل يمتلك قطاع العمل أو المنظمة أسلوباً نظامياً للحصول على بيانات حول البيئة؟	1	0
هل يقوم قطاع العمل أو المنظمة بعمل تحليل منهجي للقابليات والمخاطر والفرص البيئية؟	1	0
هل يبحث قطاع العمل أو المنظمة عن تكامل الجهود على المستويات المختلفة؟	1	0
هل تم تحديد وتقييم الوسائل الضرورية وبصورة نظامية؟	1	0
هل حددت الأولويات للأفعال بشكل جيد؟	1	0
هل توجد خطط عمل توزيع المسؤوليات والتنبؤ بالنتائج ضمن فترات محددة؟	1	0
المجمـــوع	**9**	**0**

جدير بالذكر إنَّ هناك مراحلَ مختلفة للتحليل العقلاني الرشيد، تجري ضمن البعد الاقتصادي، ومن قبل الإدارة الاستراتيجية، لغرض وضع الاستراتيجيات، ويفترض بهذا التحليل أن يمثلَ صيغاً عملية للإجابة عن الأسئلة الواردة ضمن البعد الاقتصادي. ويمكن تلخيصُ المراحل المهمة لعملية التحليل للبعد الاقتصادي بالآتي:

1. ما الذي يرغب به قطاع العمل أو ترغب به منظمة الأعمال؟ ويتضمن:

- صياغة الغاية.

- تحديد الأهداف.
- اختيار حقيبة الأعمال والأنشطة.

2. مَن هو قطاع العمل أو مَن هي منظمة الأعمال؟ ويتضمن:

- التحليل البيئي.
- تقييم الموارد والإمكانيات.
- تقدير الفجوة التخطيطية.

3. ما الذي يود قطاع العمل عمله أو المنظمة عمله؟ ويتضمن:

- صياغة الاستراتيجيات والسياسات.
- تقييم الاستراتيجيات والسياسات.

4. ما الذي يقوم به قطاع العمل أو المنظمة بعمله؟ ويتضمن:

- اختيار الاستراتيجية الملائمة.
- بناء البرامج وخطط العمل والميزانية.

البعد الثاني- السياسي Political Dimension يتمثل هذا البعد بمعرفة مختلف أصحاب المصالح وعلاقاتهم وتوجهاتهم، بحيث يعطي للعاملين في الإدارة الاستراتيجية في قطاع العمل أو منظمة الأعمال، فكرة كاملة وشاملة عن هذه الفئات المختلفة من أهل المصالح. ويمكن إثارة العديد من الأسئلة هنا، والتي تبيّن الإجابة عنها معرفة البعد الإنساني والعلاقات بين هذه الفئات، وكما يوضح الجدول رقم (4-2).

جدول رقم (4-2) يبين الأبعاد السياسية والعلاقات بين أصحاب المصالح

الأسئلة	الإجابة	
	نعم	لا
هل جرى تحديد أصحاب الشأن داخل قطاع العمل أو داخل المنظمة؟	1	0
هل جرى تحديد الفئات ذات العلاقة خارج قطاع العمل أو المنظمة؟	1	0

هل تم معرفة أهداف أصحاب المصلحة (الداخليين والخارجيين)؟	1	0
هل تم معرفة استراتيجيات أصحاب المصلحة؟	1	0
هل وضع التنبؤ بتأثيرات أفعال أصحاب المصلحة على استراتيجية قطاع العمل أو المنظمة؟	1	0
هل جرى تحديد الشركاء والشركات المتعاونة؟	1	0
هل جرى تحديد المناوئين في الميدان؟	1	0
هل يتوقع التكهن بردود أصحاب المصلحة على وضع استراتيجية قطاع العمل أو المنظمة في التنفيذ؟	1	0
هل تم الاحتياط باستراتيجيات على ردود فعل أصحاب المصلحة؟	1	0
المجمـــوع	**9**	**0**

وهناك العديدُ من المراحل المختلفة التي جرى بموجبها تحليلُ هذا البعد، كمراحل تـؤطره، وكـما موضح في أدناه:

1. مَن هم أصحاب الشأن؟ ويتضمن:

- تحديد وتوصيف أصحاب العلاقة.
- تحليل ديناميكي للروابط بين قطاع العمل أو المنظمة وأصحاب الشأن والعلاقة.
- البحث عن قاعدة سياسية لتقييم العقبات والمواقع.

2. ماذا يستطيع فعله أصحابُ العلاقة؟ ويتضمن:

- تحليل التأثيرات السياسية الداخلية والخارجية.
- تقييم النظام السياسي لأصحاب العلاقة.
- تخمين أو تصوير ردود فعل أصحاب العلاقة.

3. ماذا يستطيع عمله قطاع العمل أو المنظمة مع أو ضد أصحاب العلاقة؟ ويتضمن:

- البحث عن الاستقلالية الاستراتيجية.
- انتقاء الحلفاء أو المجاميع المتحالفة.

4. ما الذي يتقرر عمله من قبل قطاع العمل أو المنظمة ؟ وتتضمن :

- صياغة الاستراتيجية السياسية.
- تخمين ردود فعل المناوئين.

البعد الثالث- التنظيمي Organizational Dimension يمثل البعد التنظيمي أهمية كبيرة لقطاعات العمل أو للمنظمات المدارة بأسلوب بيروقراطي مركزي، لكن قطاع العمل أو المنظمة المدارة استراتيجياً تحلل هذا البعد ضمن الأبعاد الأخرى السابقة، لغرض أن تكون لديهما إجابات محددة حول العديد من الأسئلة المهمة فيه، وكما يوضح الجدول رقم (4-3).

جدول رقم (4-3) يبين الأبعاد ذات الصلة بالتنظيم

الأسئلة	الإجابة	
	نعم	لا
هل يوجد هيكل تنظيمي واضح ومحدد؟	1	0
هل يوجد نظام للمعلومات واضح وموزع على مختلف أجزاء ومستويات التنظيم؟	1	0
هل توجد قواعد، وإجراءات، وسياسات، وبرامج؟	1	0
هل توجد وسائل للتنسيق والتعاون؟	1	0
هل يوجد نظام متابعة للأفعال المختلفة؟	1	0
هل يوجد نظام رقابة على النتائج؟	1	0
هل يوجد نظام تقييم للمسؤولين والمسؤوليات؟	1	0
هل يوجد نظام فعال للمكافئات؟	1	0

هل يوجد نظام أو أنظمة لتكييف قطاع العمل أو المنظمة مع بيئتهما؟	1	0
المجمـــوع	**9**	**0**

ويتضمن البعد التنظيمي العديد من المراحل التي تعطي الإجابة عنها درجة الأهمية بهذا البعد، من قبل الإدارة الاستراتيجية في قطاع العمل أو المنظمة، وكما يلي:

1. ما هو نوع التنظيم؟ ويتضمن:
   - اختيار درجة اللامركزية.
   - تحديد حجم الوحدات التنظيمية.
   - تقسيم العمل.
   - اختيار وسائل التنسيق.
   - تطوير نظام المعلومات.
2. ما هي مراحل وإجراءات صناعة واتخاذ القرارات؟ وتتضمن:
   - اختيار نوع الخطط.
   - تحديد الخطوات الأولية (التمهيدية).
   - اختيار الأفق الزمني.
   - تحديد مضمون ومحتوى الخطط.
   - تطوير إجراءات القرار.
3. ما هي أنواع الحوافز وصيغ التحفيز؟ وتتضمن:
   - تحديد درجة المشاركة.
   - تطوير نظام التقييم والمكافئات.
   - اختيار درجة حرية العمليات.
   - تحديد درجة شدة متابعة الأفعال الفردية.
4. ما هي الأنواع المعتمدة في الرقابة؟ وتتضمن:
   - اختيار درجة تركيز الرقابة.
   - تحديد تردد ومستويات الرقابة.

- اختيار درجة التفضيل في الرقابة.
- البحث عن توجهات الرقابة.

إن إيلاء الاهتمام بهذه الابعاد جميعها أو عدم الاهتمام بأي منها، أو الاهتمام بالبعض منها، يعطي نتائج مختلفة لقطاع العمل أو المنظمة، ويعطي سمات الإدارة فيهما، فيما إذا كان قطاع العمل أو المنظمة يدار كل منهما وفق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية أو عكس ذلك. وفيما يلي توضيحُ أنماط الإدارة والنتائج المترتبة عليها وفق الاهتمام بهذه الأبعاد الثلاثة، وكما هو موضح في الجدول رقم (4-4).

جدول رقم (4-4) يبين النمط الإداري المستخدم والنتائج المترتبة عليه*

م	النمط الإداري المستخدم	النتائج
1	النمط غير الكفوء في فهم الأبعاد	• عدم وجود تنظيم بأي شكل من الأشكال. • غياب فعل أو رد فعل متناسق بل عمل عشوائي. • غياب التحشيد للموارد والإمكانيات.
2	النمط غير المتكامل في فهم الأبعاد	• استراتيجية ظرفية. • الاهتمام بالجانب التكتيكي. • تنظيم قليل للهيكلة. • مواجهة واضحة بين مصالح القوى والأطراف والفئات. • أهداف أصحاب المصالح مأخوذة على حساب أهداف التنظيم.
3	نمط البعد التنظيمي	• استقرار تنظيمي. • الاهتمام بالعمليات على حساب الاستراتيجيات. • ترسيم وتحديد للعلاقات والافعال. • وضع أهداف قصيرة المدى.
4	نمط البعدين الاقتصادي والسياسي	• جدل استراتيجي بين الاقتصاد والسياسة. • غياب البنية التحتية التنظيمية التي تسمح بالتنسيق وتناغم القرار. • التناوب بين السياسة والاقتصاد ذهاباً وإياباً.

5	نمط التنظيم الذاتي المرتبط بالبعدين السياسي والتنظيمي	• غياب الاستراتيجية ذات الهيكلية المتناسقة. • الأفضلية للأهداف الشخصية لأصحاب العلاقة المسيطرين. • الاستراتيجية السياسية تتعارض مع المعايير والضوابط التنظيمية.
6	نمط البعدين الاقتصادي والتنظيمي	• استراتيجية اقتصادية تنفذ بكفاءة. • التأكيد على الرسمية، والتحليل، والرشد. • استقرار النظام بدون القدرة على التكيف.
7	الإدارة الاستراتيجية المتصلة بكل الأبعاد	• التوازن في الاهتمام بالأبعاد الثلاثة. • فلسفة منطقية تساعد على التحليل والاستنتاج. • تكيف عال مع الظروف والمستجدات. • نجاح دائم للقطاع والمنظمة.

* المصدر: بتصرف الباحث من المرجع: د.طاهر محسن الغالبي، أ.وائل محمد ادريس. الادارة الاستراتيجية/ منظور منهجي متكامل.- عمان: دار وائل للنشر، 2009، ص88.

4. 4. 2- مراحل الإدارة الاستراتيجية

يتفق الباحثون في قضايا الادارة المعاصرة أن الإدارة الاستراتيجية تتضمن ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى- وضع الاستراتيجية

تتضمنُ المرحلة الأولى (وضع الاستراتيجية) إعداد رسالة القطاع أو المنظمة وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه كلاً منهما، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في القطاع أو المنظمة، ووضع أهداف طويلة الأجل، والتوصل إلى الاستراتيجيات البديلة، وأخيرا يتم اختيار الاستراتيجيات التي يجري تنفيذها ومتابعتها. كما يشمل وضع الاستراتيجية قضايا أخرى، مثل ما هي مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للقطاع أو

للمنظمة الدخول فيها والأنشطة التي يجب التوقفُ عن أدائها، وكيفية توزيع الموارد، وهل يتم التوسّعُ من خلال العمليات أو من خلال تنويعها، وهل يفضّل الدخول في الأسواق العالمية، وهل يتم التكامل مع شركات أخرى أو تكوين شركات مشتركة، ثم كيف تجري مواجهة محاولات بعض المضاربين للاستيلاء على الشركة...الخ. وحيث إن موارد أي قطاع أو منظمة عادة ما تكون محدودة، فإنه يقع على عاتق المستولين على الاستراتيجيات اختيار تلك الاستراتيجيات البديلة التي تقدّم أكبر فائدة. مع الاشارة الى أنه يترتب على قرارات وضع الاستراتيجية التزام القطاع أو المنظمة باتجاهات ومنتجات معينة وبأسواق وموارد وتكنولوجيا على مدار فترة طويلة من الزمن. ليس هذا فقط بل إن الادارة الاستراتيجية تحددّ المزايا التنافسية طويلة الأجل، ويقع على عاتق كبار المديرين مسؤولية التفهم الكامل لقرارات وضع الاستراتيجية، فهم وحدهم الذين يملكون سلطة توجيه الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات[8].

المرحلة الثانية- تنفيذ الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية يتطلب قيام القطاع او المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد. كما يتطلب تنفيذ الاستراتيجية تنمية الوعي والبيئة المساندة لهذه الاستراتيجيات، وخلق هيكل تنظيمي فعال، وإعادة توجيه الجهود التنظيمية، وإعداد ميزانيات وتطوير واستخدام أنظمة المعلومات، وربط مرتبات وأجور العاملين بأداء القطاع أو المنظمة، وعليه، يمكن القول بأن تنفيذ الاستراتيجية يعني تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ. وتعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل الإدارة الاستراتيجية، لذا فهي تتطلب التزاماً من المستويات كافة، وتضحية وانتظاماً من جانب القيادات والأفراد. من ناحية ثانية، يتوقف نجاحُ القطاع أو المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية على قدرة القيادات الأمامية والمديرين على تحفيز العاملين، وهي مهمة تقترب من فن الاتصال أكثر منها من العلم، أو كليهما معاً. كما إن وضع الاستراتيجيات ثم عدم تنفيذها يعتبر مضيعة للوقت والجهد وخسارة في الموارد البشرية والمادية والاعتبارية. من ناحية ثالثة، تمثل المهاراتُ السلوكية والعلاقاتُ الشخصية أموراً غاية في الأهمية للاقتراب من الفوز والنجاح في تنفيذ الاستراتيجية، فأنشطة التنفيذ

تؤثر في الوسط العامل والمديرين في أي قطاع أو منظمة. ومن البديهي التأكيد بأن التحدي الرئيسي عند تنفيذ الاستراتيجيات، يتجسدُ في دفع المديرين والعاملين، للعمل بكل حماس ودافعية لتحقيق الأهداف المحددة والمرسومة. ومع ذلك نقول: يقع على عاتق كل إدارة قطاع أو منظمة مسؤولية الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ✓ ما الذي ينبغي فعله لتنفيذ الجزء الخاص بنا في استراتيجية القطاع أو المنظمة ؟
- ✓ ما هي أفضل سبل الأداء البشري والمادي في العمل ؟

المرحلة الثالثة- تقييم الاستراتيجية

تقييم الاستراتيجية تعّد الخطوة الثالثة في عملية الإدارة الاستراتيجية، فطالما ترغب القياداتُ الأمامية في معرفة، متى لا تعملُ الاستراتيجية بطريقة ملائمة، فإن تقييم الاستراتيجية هو الوسيلة المناسبة للحصول على تلك المعلومة، مع أهمية الاشارة الى أن الاستراتيجيات قد تتعرضُ للتعديل في المستقبل، إذ إن كلاً من العوامل الداخلية والخارجية دائمة التغير. وفي ذات السياق، نذكر في أدناه أنشطة التقييم الاستراتيجي:

- ✓ مراجعة العناصر الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الاستراتيجيات الحالية.
- ✓ قياس الأداء البشري والمادي.
- ✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ومن الطبيعي أن تؤمنَ القياداتُ العليا بأن التقييمَ الاستراتيجي مطلوب، في كل زمان ومكان، على وفق برمجة مخططة، حيث إن النجاحَ في الوقت الحالي لا يشيرُ بالضرورة إلى النجاح مستقبلاً، مع العلم أن مراحلَ الإدارة الاستراتيجية الثلاث، من وضع الاستراتيجية وتنفيذها، وتقييمها، تجري على ثلاثة مستويات في القطاعات أو المنظمات الكبيرة:

المستوى الأول - على مستوى القطاع أو المنظمة ككل.

المستوى الثاني- على مستوى الإدارات أو وحدات الأعمال الاستراتيجية.

المستوى الثالث- على مستوى الوظائف.

ولكي يعملَ القطاع أو المنظمة كفريقٍ جماعيٍ واحد، فإن الأمرَ يتطلبُ تشجيع الاتصال والتفاعل بين المديرين والعاملين في المستويات الثلاثة، وهذا ما تساهمُ في تحقيقه الإدارة الاستراتيجية، بيد أنه يلاحظ أن معظم المؤسسات الصغيرة، وحتى بعض المؤسسات الكبيرة، لا توجد بها إدارات أو وحدات أعمال استراتيجية، والمتواجد لديها هو مستوى القطاع أو مستوى المنظمة ككل أو المستوى الوظيفي. وعلى الرغم من ذلك فإن المديرين والعاملين في هذه المستويات، لابد وأن يشاركوا بفاعلية في أنشطة التخطيط الاستراتيجي.

4. 5- علاقة التخطيط الاستراتيجي بأنظمة الإدارات الأخرى

بالرغم مما تقوم به عملياتُ الإدارة الاستراتيجية من محاولات لإيجاد صيغة مناسبة وملائمة لتكامل وتعشّق التخطيط الاستراتيجي، مع باقي الأنظمة الإدارية والمعلوماتية والانتاجية، إلا أن الأسلوبَ المستخدم من قبل الإدارة الاستراتيجية لتكامل العمل في مجال التخطيط والنوعية والموازنة وتنفيذ البرامج وفحص ومتابعة مفردات الأداء وغيرها، يعتبر أمراً ضرورياً ومهماً للنجاح والتقدم الى أمام. وفيما يلي توضيح للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأنظمة الإدارية الأخرى على صعيد القطاعات والمنظمات والهيئات.

أولاً- التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة

يعمل التخطيط الاستراتيجي بشكلٍ أفضل عندما يوضعُ في محيط يُعزّز من إدارة الجودة الشاملة، ويفترضُ التكامل مع مفاهيم ومعايير الجودة الشاملة، على وفق معايير منظمة المقاييس الدولية والهيئات الوطنية، إذ لا يمكن الحديث عن نجاح تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي كمفاهيم منعزلة عن الجهد الشامل والمترابط مع المفاهيم الأخرى، وخاصة مفاهيم ومعايير الجودة والجهود المرتبطة بها. إن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة تتقاسمهما العديدُ من العناصر المشتركة، وهذا الاشتراك يُعزّز من أساليب

الإدارة والتكنيك المستخدم في العمل، فإدارة الجودة الشاملة هي مدخلٌ إداريٌ متكاملٌ في عناصره البشرية والمادية، مستند إلى تحقيق الرضا للمستفيدين (الزبائن) وتعزيز القيم الإيجابية، فهو يدعو إلى المشاركة الواسعة من العاملين على مستوى الادارات العليا والمتوسطة والدنيا، بغرض تحسين كفاءة الأداء ومجمل العمليات وتطوير المنتجات والخدمات، وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تحث على الإبداع والتطوير نحو الأحسن. ومن المفيد أن نشير هنا إلى أهم العناصر المشتركة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن إجمالها بالآتي[9]:

1. التكامل بين الوقت المناسب والمكان الملائم.
2. التأكيد على دور العاملين ومشاركتهم من خلال فرق عمل متكاملة.
3. الاستخدام العلمي والعمل الجدي بمقاييس الأداء البشري والمادي في التقييم.
4. التركيز على النتائج النوعية والنهائية للأعمال ووتيرة تطورها وتنمية قدراتها.
5. الاعتماد على تجميع البيانات وتفسيرها التفسير المنطقي والعقلاني، بما يخدم العمل والاقتدار البشري والمادي والمالي.
6. الدعم الواضح للإدارة القائمة على الحقائق والمعلومات الصحيحة.
7. الربط بين عمليات تخصيص الموارد وكفاءة وفاعلية القيادات والمستويات الإدارية.
8. الاستثمار الأمثل للزمن في تنمية القدرات وتوظيفها بكل طاقاتها.

إن كلا المدخلين (التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة) لا يمكن أن ينجحا بدون الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا. كما وإن نجاح تطبيق كل من المدخلين، يتطلبُ رؤية واضحة، وتوظيفاً كاملاً لعمليات التخطيط والإشراك الفعّال للموارد البشرية والمادية، من قبل الإدارة العليا، بالإضافة إلى الحاجة إلى الدعم الفكري والعملي والمستمر لجهود الادارة المتخصصة بالتدريب وتحسين الأداء والتطوير، الى جانب التخصيص المتوازن للموارد المالية والبشرية الفاعلة والكفوءة بيد أننا يجبُ أن نشيرَ الى أن أهمَّ الأسباب المؤدية لعدم نجاح المَدخلين، والتي أشرتها تجاربُ العديد من المنظمات، يتمثل في عدم اندماج الإدارات العليا في عمليات ومبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة، بما يعزز استخدامهما بشكل مشترك لتطوير العمل في منظمات الأعمال ومختلف قطاعات

العمل في الوقت الحاضر، سواء على مستوى اليمن أو البلدان العربية وباقي البلدان النامية.

ثانيا- التخطيط الاستراتيجي والإدارة المالية

إن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد المالية يمثلان مكونين مهمين للإدارة الفاعلة، والنتيجة النهائية لعمليات التخطيط الاستراتيجي هي خطة استراتيجية تؤشر الاتجاه المستقبلي، في حين أن الموازنات التخطيطية توفر الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة، فإذا كانت الخطة الاستراتيجية بعيدة عن المتطلبات الضريبية، فإن الموازنة تعطي مؤشرات غير دقيقة، بعيداً عن الصورة التي تعطيها الخطة الاستراتيجية، ومن جهة أخرى، فإن تخصيص الموارد في كلا الخطتين بدون تفكير استراتيجي ناضج، سيكون ذا أثر سلبي على العمل، بسبب عدم الاستجابة الفعالة للاشتراطات المستقبلية. مع الاشارة الى أن التخطيط الاستراتيجي هو بمثابة المرشد لعمليات وضع الموازنة، بل وتؤسّس وتمنح الإدارة الفرصة لإعادة تقييم الموارد المتوفرة، ويكون هنا دورُ المدراء هو في تطوير الاستراتيجيات وخطط العمل التي تصفُ كيفية الوصول إلى الأهداف الواردة في التخطيط الاستراتيجي. وعلى هذا الأساس فإن خطط العمل مع مقاييس الأداء تعطي ربطاً قوياً للعمليات مع الموازنات الرأسمالية، كما إن التخطيط وعملية وضع الموازنات يجبُ أن يكونا في سقفٍ واحدٍ لعمليات تفاعلية تعطي افتراضات حول الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة، في حين أن الخطة تؤشر الأولويات لتخصيص الموارد[10].

ثالثا- التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية

إن وضع الخطة الاستراتيجية يتطلبُ إعادة فحص احتياجات خطط الموارد البشرية. وهذه تحتوي على عناصر مهمة وعديدة يستدعي الأمرُ إعادة فحصها وتشكيلها في ضوء توجهّات الخطة الاستراتيجية للمنظمة. فتغيرّ وتحسين دائرة تصميم العمل وتنظيمه، واجراءات عمليات الاستقطاب أو التسريح والتغييرات والتحسينات في الأجور وأنظمة التحفيز، وكذلك خطط التطوير والتدريب لتنمية القدرات البشرية... وغيرها، يجبُ أن تُسوىّ ضمن التوجهّات الواردة في الخطة الاستراتيجية. وهذا التصّور حيال

قضايا ادارة الموارد البشرية ينبغي أن يؤطرَّ مع البرامج والخطط الاستراتيجية والتشغيلية التي يتـولى العقلُ القيادي للقطاع أو المنظمة، الاعداد لها، لتتناغم قضايا الموارد البـشرية مـع الوسـائل المرتبطـة بالنموذج التخطيطي المعتمـد، وكـذلك المـستويات المختلفـة للخطـة. ومثـل هـذا الأمـر يرّتـب عـلى القيادات الأمامية تحسين القدرات البشرية في "منـع المـشاكل والتـصدي لهـا" عـلى مـستوى مفاصـل وأركان العمل الاداري والفني في قطاعات العمل والمنظمات، في اطار التفاعل بين العاملين عـلى كافـة المستويات التنظيمية والوظيفية، وبغرض تنمية روح المسؤولية والعمل الجماعـي، وبالتـالي إشراكهـم، كل ضمن عنوانه واختصاصه، في الأهداف التنظيمية، وإعطائهم السلطة التي تمكنهم مـن الإسـهام في تحسين القدرات الانتاجية أو الخدمية والاعتراف بإسهاماتهم الفكرية والعملية.

وكثيرا ما يترتـبُ عـلى تطبيـق المفـاهيم المعـاصرة لتنميـة المـوارد البـشرية، انتظـام الأعـمال وتناسـقها في القطـاع أو المنظمـة، فـالتخطيط الاسـتراتيجي والفكـر الاسـتراتيجي يمكـن أن يزدهـرا في التصّور والتصّرف، حين تكون المواردُ البشرية على مستوى عالٍ مـن الـوعي والعلـم والخـبرة والجـودة المستدامة، التي تتسمُ بالكفاءة والفعالية. ويرى أحدُ الباحثين أن منافع التخطيط الاستراتيجي وصلته بالعنصر البشري، تتجسدُ في الآتي[11]:

1. التعرّفُ على الفرص وترتيبها وفقا للأولويات واستثمارها بأفضل صورة ممكنة.
2. النظرة الموضوعية للفرص والمشاكل والمعالجات في مفاصل العمل الإداري.
3. تقديم إطار أفضل للتنسيق بين الأنشطة والرقابة عليها.
4. التقليل إلى أدنى حد من آثار الظروف غير الموائمة والتغيرات.
5. مساندة القرارات الهامة والأهداف المحددة بشكل أفضل.
6. إمكانية تخصيص الوقت والموارد اللازمة للفرص بصورة أكثر فعالية.
7. تقليل حجم الموارد والوقت المخصصْين لتصحيح القرارات الخاطئة والعشوائية.
8. خلق إطارات غير مكلفة للاتصالات الداخلية بين المستويات كافة داخل بيئة العمل.
9. تحقيق التكامل بين التفكير والسلوك الفردي والجهـود الكليـة، في اطـار تعزيـز روح العمـل الجماعي التي تدعو لها ادارة الجودة الشاملة.
10. توفير أساس علمي وموضوعي لتوضيح مسؤوليات الفرد وتوصيف أعماله.

11. التشجيع على التفكير المستقبلي في لحظة الحاضر لتنمية القدرات البشرية وتعظيم الموارد المادية والمالية على مستوى القطاع أو المنظمة.
12. توفير مداخل قائمة على التعاون المشترك والجماعي، وبث روح الحماسة في الأوساط العاملة، لمعالجة المشاكل واستثمار الفرص.
13. التشجيع المستمر على وجود اتجاهات موجبة نحو تحسين دوائر العمل والتطوير للموارد البشرية والمادية.
14. توفير قدر كافٍ من درجات النظام والأعمال القانونية لإدارة شؤون القطاع أو المنظمة.

رابعا- التخطيط الاستراتيجي وإدارة تكنولوجيا المعلومات

إن تكنولوجيا المعلومات كموردٍ حيويٍ يحتوي على العديد من المكونات المهمة، مثل مستلزمات الحاسوب، والبرمجيات، والاتصالات، والتطبيقات، والخدمات الاستشارية، وغيرها، هذه المستلزمات يجبُ أن ترتبط وتخضعَ لرؤية عمليات التخطيط الاستراتيجي، والادارات الاستراتيجية على مستوى الدول والمنظمات، لكون تكنولوجيا المعلومات أصبحت تؤخذ وتعتمد لتعزيز المشاركة الجماعية في صناعة واتخاذ القرارات، وتطوير الخطط والبرامج، إذ إن هذه التكنولوجيا لم تعد اليوم، وكأنها أشبه بجزرٍ معزولةٍ عن عملها وميدانها، وإنما هي جزء من روافد الحياة ومساراتها المتسارعة في التطور والنمو [12].

جدير بالذكر أن ثورة المعلومات تكتسبُ أهمية قصوى في الألفية الثالثة، وقد أدخلت المجتمعات البشرية في مجالات تطوّر قائمة على أساس المعرفة والمعلومات، لتشملَ كافة المجالات السياسية، والاقتصادية، والعسكرية، والاجتماعية، حتى أصبح لها تأثيرٌ مباشرٌ على بناء الاستراتيجيات، وبضمنها الاستراتيجية السياسية. ولا تقتصر ثورة المعلومات الحالية على التطور الذي طرأ على تقنية المعلومات الذي يلعبُ الحاسوبُ الآلي دوراً أساسياً فيه، بل يرافقه التطور المذهل في تقنية الاتصالات، والتي تدمج في مصطلح واحد يطلق عليه "تكنولوجيا المعلومات والاتصال"[13]. يضاف الى هذا السعي الدؤوب للقيادات العليا في الدول والقطاعات والمنظمات على بناء شبكات من العلاقات

والاتـصالات، عـبر تفعيـل كافـة مـدخلات ثـورة المعلومـات، إذ كلـما تعاظمـت خطـواتُ التخطـيط الاستراتيجي في ميدان الاتصالات، عـلى المـستويات الـسياسية والاقتـصادية والعلميـة والفنيـة، وعـلى الصعيدين الداخلي والخارجي، كلما ساعد على الحصول على المعلومات والبيانـات المفيـدة، لأن ثـورة المعلومات والاتصالات تؤازر عصبَ المنظمة وتشدّها الى بيئتها والبيئة الخارجية. فالمجالات والحقـول المعلوماتية وما يتصلُ بها من تقنيات، تتخذ عند تفعيلها في هذا الإطـار، ثلاثـة أدوار رئيـسية تـشمل الآتي[14] :

الدور الأول- دور المرشد المراقب، ويتضمنُ أعمالَ البحث واستلام وعرض المعلومات وفحصها والتأكّد منها، وتفعيل المعلومات ذات العلاقة بالقطاع أو المنظمة وبيئتهما ومـستقبلهما. أمـا المعلومـات غـير الموثقة فينبغي على المسؤولين فحصها واختبارها واقرار استخدامها، أو خزنها حسب الأصول.

الدور الثاني- دور الناشر، ويتضمنُ قيامَ العقل القيادي بمشاركة المستويات القيادية أو أي من أعـضاء القطاع أو المنظمة الآخرين، بنشر المعلومات المتجمّعة لديه، للاستفادة منها وحـسب الاختـصاص، أو القيام بتحرير معلومات معينة بناءاً على معلومات حصل عليها من بعـض المرؤوسـين الموثـوق بهـم، عندها يقرر القائدُ الناجح نوع المعاملة التي يجبُ أن تمرّر، ومتى يجبُ أن تمـرّر، ومـن ثـم إنجازهـا على وفق سياقات التخطيط الاستراتيجي المراد لها.

الدور الثالث- دور الناطق الرسمي، وينطوي هذا الدورُ على إرسـال القيـادات الأماميـة، للمعلومـات إلى الآخرين، وبالتحديد لأولئك الناس من خارج القطاع أو المنظمـة، لتوضـيح سياسـاتها الاسـتراتيجية وعلاقاتها بالمنظمات والدول المتفاعلة معها، والمـنظمات والـدول المـؤثرة في المحـيط الخـارجي، ومـن الملاحظ أن أهمية ودور الناطق الرسمي بلـسان القطـاع أو المنظمـة أو الدولـة، بـدأ يتزايـد بالوقـت الحاضر، وذلك لأن الأطراف الخارجية تنشر المعلومات بإثراء، مما حدا بالبعض من المنظمات والـدول إنشاء أقسام متخصصة تتولى هذا الدور ودراسته ومتابعته والوقوف عليه.

خامسا- التخطيط الاستراتيجي والرقابة والأداء

إنَّ مـن المكونـات الأساسـية لـلإدارة الاسـتراتيجية هـي، الرقابـة، وتقـارير الأداء المـصاحبة لعمليات تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف. فالمدراء يجـبُ أن يـشجعوا عـلى تطـوير أسـاليب الرقابـة ونظام التقارير المؤدية الى تجميع المعلومات والبيانات، بغرض فحص معطيات العمل بشكل صـحيح ومتوازن، من دون مبالغة في التكاليف على حساب النتائج. من ناحية ثانية فان مصداقية المعلومـات المقدمّة حول الخطة الاستراتيجية، وكذلك تقارير الاداء، تعطي الجهات المسؤولة وصانعي السياسات، والجهات الخارجية المعنية بالرقابة، صورة شاملة ومتكاملة عن تقدّم العمل ومجرياتـه، والاختناقـات ومساراتها التي تواجه القطاع أو المنظمة وتحقيق الاهـداف. لـذلك فـان العلاقـة وثيقـة ومهمـة بـين التخطيط الاستراتيجي والرقابة والاداء، في اطار السعي نحو الكمال والتكامـل بـين التـصوّر والتـصرّف، والاستمرار بجودة الاعـمال والانـشطة المخططـة، لكونهـا تمثـل طريقـاً مفتوحـاً للمـستقبل، ولتنميـة وتعظيم الموارد البشرية والمادية والتقنية.

سادساً- التخطيط الاستراتيجي والمجتمع ونطاق المستقبل

اذن.. الأمرُ لا يعني ان التخطيط مرتبط بالدوائر الداخلية لبيئة القطاع أو المنظمة فحسب، وإنما هو مرتبط بحالة أشمل وأوسع، إذ لا يمكن ان يحتمل التخطيط عـلى قـدر معـين مـن التجـارب بدرجة محدودة، ولكنّ هذه التجارب يجبُ ان تكون ضمن اسـتراتيجية واضـحة ومفهومـة مـن قبـل المجتمع ونطاق المستقبل. وعليه، ليس التخطيط مجـرد تخيّـل لوضـعٍ مرغـوب فيـه في المـستقبل، في لحظة الحاضر، فالتمييز بين التخطيط وبين المثاليـة، أي تخيـلّ وضـع مثـالي في المـستقبل (Utopian Thinking) هو على نفس القدر من الأهمية كالعلاقة بينهما، وقد يتفق التخطيط مع المثالية في أنه يرسمُ وضعاً أو صورة مستقبلية مرغوباً فيها من قبل المجتمع وشرائحه، ولكنـه يختلـفُ عنهـا في أنـه يضع الوسائل لتحقيق تلك الحالة. لذلك نجدُ أنَّ التفكير في وضع استراتيجيات بهدف تحقيق تغييرات مرغوب فيها في المجتمع، ولكن بدون الرغبة الفعلية في تنفيذها، أو بدون أن تملـك القـوة والوسـائل لتحقيقهـا، قـد يكـونُ حالـة مغـايرة للتفكـير الانـساني المتـوازن ومواصـفات الادارة الرشـيدة،

وقد يبتعدُ عن فكرة التخطيط، وبالتالي لا يسمّى تخطيطا. لقد كان للفلاسفة أمثال (روسو)، و (كارل ماركس)، والاقتصاديين أمثال (كينز)، أو المعاصرين منهم أمثال (جالبرث) و(فريدمان)، تأثير كبير في المجتمعات، وتأثرت بهم سياسات الحكومات وبشكل واضح، ولكن نظرياتهم لم تكن مخططات، وكانت وسيلتهم الوحيدة لتحقيق ما نادوا به، هي عمليات الإقناع.

وعلى وفق هذه الرؤية يرى الباحثُ أن التخطيط ليس مجرد عمل مخططات فحسب، فالربط بين التخطيط والتنفيذ، كما هو واضح، وكما يعكسه الاهتمام المتزايد بالتنفيذ، أصبح الان مدركاً، بشكلٍ عام، مع التوافق والاقناع والعمل بروح الفريق الواحد. فالتخطيط، ولكي يستحق الاسم بجدارة، يجبُ ان تشتملَ مراحله على الالتزام بالتنفيذ وتهيئة القوة اللازمة لذلك، البشرية والمادية، في الأقل، ضمن عمليات التكامل والتنفيذ للاستراتيجيات، والأنشطة، والمشاريع أو البرامج التي خُطط لها وحتى نهاية المطاف. وعليه، فإن لم يكن التخطيط نشاطاً فردياً، ولا يعنى بالحاضر، وليس روتينياً، ولا يشبه اتجاه (التجربة والخطأ)، وليس مثالياً كما في حال المثالية، وليس مقتصراً على مرحلة إعداد الخطط، فقط، فما هو التخطيط إذن؟

نجيب: إنه نشاط مجتمعي، نطاقه الحاضر والمستقبل فحسب، وليس روتينياً، ويتسّم بأنه مدروسٌ بروّية، واستراتيجيٌ، مرتبط بالتنفيذ. ولكي ندمجَ هذه الاعتبارات في تعريفٍ محدّد، فإن الباحث يقترحُ لهذا الغرض، تعريفاً للتخطيط على وفق دراسته لأفكار وآراء الكتابّ والباحثين، وما يراه من تجربته العملية، على أن (التخطيط نشاط اجتماعيٌ منظمٌ، دُرس برويةٍ وتمعّنٍ لتطوير وتحسين الاستراتيجية المثلى على نحو من التصّور والتصرّف المستقبلي في لحظة الحاضر، بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف المرغوب فيها، وبقصد التغلبّ على مشكلات غير مألوفة أو معقدة، على ان يقترنَ بالتزامٍ ونفوذٍ سياسيٍ واقتصاديٍ راسخ، بتخصيص المصادر والموارد اللازمة، وبذل ما يمكن بذله لتنفيذ الاستراتيجية المختارة).

مراجع الفصل الرابع

1. د.طاهر محسن الغالبي، أ.وائل محمد ادريس. الادارة الاستراتيجية / منظور منهجي متكامل.- عمان: دار وائل للنشر، 2009، ص77.
2. نعمة عباس الخفاجي، عادل هادي البغدادي. ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء.- بغداد: المؤتمر القطري عن الاتجاهات المستقبلية للإدارة المعاصرة وتحدياتها، نوفمبر تشرين الثاني، 2001، ص66.
3. المصدر السابق نفسه، ص 145.
4. د.سلمان زيدان. ادارة التدريب وتكنولوجيا الأداء البشري.- صنعاء: النهاري للطباعة، 2008، ص 133.
5. المصدر السابق نفسه، ص 167.
6. د.نعمة عباس الخفاجي. الادارة الاستراتيجية / المداخل والمفاهيم والعمليات.- عمان: دار الثقافة للنشر، 2004، ص506.
7. د.نبيل محمد مرسي، د.احمد عبدالسلام سليم. الادارة الاستراتيجية.- الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص216.
8. د. العربي دخموش. نظرية الاستراتيجيات الدولية.- الجزائر: جامعة التكوين المتواصل، 2004، ص4.
9. د.سلمان زيدان. ادارة الجودة الشاملة.- عمان: دار المناهج، ج1، 2010، ص 66.
10. Hopkins & HopKins, 1997: 635-652.
11. د.سلمان زيدان. محاضرات في ادارة الموارد البشرية على طلاب الماجستير.- صنعاء: جامعة آزال للتنمية البشرية، 2014.
12. د.طاهر محسن الغالبي، أ.وائل محمد صبحي ادريس. الادارة الاستراتيجية / منظور منهجي متكامل. مصدر سابق، ص131.
13. عمر الجويلي. العلاقات الدولية في عصر المعلومات.- القاهرة: مؤسسة الأهرام، مجلة السياسة الدولية، العدد123، 1996، ص85.
14. د. مزهر شعبان العاني، د. شوقي ناجي. العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات.- عمان: مكتبة الجامعة، 2008، ص24.

الفصل الخامس

أهمية المعلومات في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية

الفصل الخامس

أهمية المعلومات في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية

1.5- تمهيد

تعتبر العملياتُ المتعلقة بصناعة واتخاذ القرارات بوجه عام والقرارات الاستراتيجية بوجه أخص، من القضايا الرئيسية التي تسترعي انتباه القيادات الأمامية للحكومات والمنظمات والمؤسسات، وعلى كافة المستويات، وفي مختلف المفاصل الإدارية، إذ يُعد القرارُ عنصراً حيوياً في كافة صور ومراحل النشاط القيادي والإداري، وترتبط عملية صناعته واتخاذه ارتباطاً وثيقاً بالقيادات العليا، لكون القادة والمدراء يلعبون أدواراً رئيسية في هذه العملية من ناحية، ولمساهمة القرارات المتخذة في تحقيق مهام القيادات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية والإدارية، وإنجاز أهدافها المحددة من ناحية أخرى.

ويشكل اتخاذ القرار المرحلة النهائية والحاسمة في عملية صنعه، إذ تمرُّ هذه العملية بعدة مراحل تنتهي باتخاذ القرار المناسب، كما أنها تخضعُ لتأثيرات عوامل داخلية وخارجية وبدرجات مختلفة. فالقرارُ الاستراتيجي يعتبرُ من أهم القرارات التي تقدم عليها الدولة أو المنظمة لإنجاز الأهداف الرئيسية، وقد تتفرعُ منه قراراتٌ تكتيكية أو مرحلية تتعلق بكيفية تحقيق هذه الأهداف، لكونها تتضمنُ تصورات كثيرة والتزامات طويلة الأجل، وتشمل أكثر من إدارة في هيكلية صنع القرار، وتأخذ عدة جوانب مؤثرة في الحياة كلها، ويشتركُ في اتخاذها القيادات المتقدمة في قطاعات العمل للدولة أو للمنظمات.

ضمن هذا السياق، تلعبُ المعلوماتُ دوراً أساسياً في صنع القرارات، نظراً لما تقدمه من مساعدة في معرفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ تزايدت مواردُ ومصادرُ المعلومات في العصر الحالي، واشتركت مخرجاتُ ثورة المعلومات والتقنية والاتصالات في تطوير كم ونوع المعلومات، وتحسين أساليب الأعمال الإدارية التي كانت تستند، من قبل، على شحة في المعلومات، وبالتالي فإن هذه الشحة جعلتها تعتمدُ على منهج التجربة وغياب الدقة في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2.5- أهمية القرار الاستراتيجي

يتفق معظمُ الباحثين على أن القرارَ الاستراتيجي ما هو إلا "عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة"[1]. وقد يكون القرار

"حركة واثقة نحو القضاء على حالة من حالات التوتر لتصفية مصادر ذلك التوتر بصورة أو أخرى"[2]. وتنطلق أهمية القرار الاستراتيجي من أنه "يتضمنُ إما عمل شيء، أو الامتناع من عمل شيء في الأقل، أو التخطيط لفعل شيء ما في المستقبل"[3]. فالقرار الاستراتيجي يلعب دورا كبيرا في تحقيق الأهداف السياسية الاستراتيجية، التي يسعى صناع القرار السياسيين والاستراتيجيين نحو تحقيقها بمستوياتها المختلفة القريبة المدى، والمتوسطة، والبعيدة، ويتم صناعة هذه القرارات بموجب الأهداف التي تحددها الدولة أو المنظمات، كلٌ في مجال أعماله واهتماماته، لتشكل بدورها الإطار النظري لها، وتمثل الترجمة الحقيقية التي تسعى المنظمات لإنجازه من أهداف وبرامج على صعيد الزمن الحاضر أو المستقبل القريب والبعيد.

إن القرارَ الاستراتيجي هو أحدُ الحلقات المهمة في عملية صياغه الاستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها الدولة أو قطاعات العمل والمنظمات، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهه نظر القيادة الأمامية العليا، ويتم انتقاؤه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال الدولة ومؤسساتها المعنية أو المنظمات المعنية، نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن. وقد حظي مفهومُ القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين والقيادات السياسية والاقتصادية والتعليمية والعسكرية، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل القيادات المعنية ومستشاريهم ومساعديهم.

ضمن هذا السياق، يتفق كتابٌ كثر، على أن مفهوم القرار الاستراتيجي هو " ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة"[4]. والقرارات الاستراتيجية كما يوضّحها البعضُ، هي" تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة"[5]، فيما يرى آخرون بأن القرار الاستراتيجي" هو ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات الطويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المنظمة أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المنظمة، ويمثل نوعاً خاصاً لاتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التأكد" [6]، فيما تُعتبر القرارات الاستراتيجية " هي القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات

المعقدة، وتتعامل مع أهداف المنظمة، وأن قيمتها وتأثيرها يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فعند الإدارة العليا تكون عالية الأهمية وتتطلب جهداً ذهنياً كبيراً ومتميزاً، وتستعين بالخبراء والمستشارين في حل المشكلة لضمان صنع القرار السليم والفاعل"[7]. لذلك توصف القرارات بأنها قرارات بعيدة المدى في محتواها، وتعتمد على الخطط الاستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة، مع الأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه [8]. من ناحية أخرى فإن القرارات الاستراتيجية هي القرارات التي تحدّد مسارات قطاعات العمل في الدول والمنظمات واتجاهاتها العامة، في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهدافاً حقيقية للقطاعات والمنظمات المعنية، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تجري ممارسة الأعمال، ويجري توجيه التوزيع الأمثل والعقلاني للمصادر وتحديد فاعلية القطاعات المتخصصة والمنظمات [9].

جدير بالإشارة الى أن القرارات الاستراتيجية "قرارات استثنائية يتم صناعتها في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحيه تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وتنصب على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية" [10]. وفي الوقت ذاته، هي قرارات مخططة ومبرمجة لفترات محددة بحسب ما يراه العقل القيادي للقطاع المعني أو المنظمة المعنية، بما يتوافق مع الرسالة الفكرية والأهداف النظرية والعملية. وعلى هذا الأساس، فان القرارات الاستراتيجية هي قرارات استثنائية وقرارات مخططة ومبرمجة، يتم صنعها واتخاذها في الوقت الذي تحتاجها المنظمة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كبيرة ومؤثرة في الفترات المقبلة. فهي تركز على تحقيق هدف المنظمة من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وبالرغم من الاختلافات الظاهرية في تحديد مفهوم القرارات الاستراتيجية فإننا نرى أن القرار الاستراتيجي ما هو إلا قرار ذو أهمية كبيرة يبنى على أساس التنبؤ والاستشراق لمستقبل المنظمة وتوقع متطلباتها بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية والعلمية والتقنية، ويتطلب قيادة كفوءة مهنية وإدارية، مدركة تماماً، ماذا سيؤدي عملها وحدسها في المستقبل، ومتحسبة لكافة المتغيرات المحيطة

بها لتساعد المنظمة أو القطاع، في التكيّف مع البيئة الخارجية من خلال تحليلها واستنباطها، وفق المعلومات المستحدثة لديها، والتي تتميز بالحيوية والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التكيّف.

ومن البديهي القول إن القرارَ الاستراتيجي جوهرُ العملية القيادية خصوصاً والإدارية عموماً، بل ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف القطاع المعني أو المنظمة المعنية، باعتباره عملية استثنائية في المجالات المختلفة للقيادات الأمامية والقيادات الإدارية، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين القطاع والمنظمة من مواصلة أنشطتهما الإدارية بكفاءة وفاعلية [11]. لذلك تُعدُّ عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية من المواضيع المهمة، لما لها من تأثير أساسي فعّال في عمل قطاعات العمل والمنظمات، ولا سيما المنظمات الاقتصادية والسياسية والتعليمية والتربوية والجهات العسكرية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول، على اعتبار أن عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية تختص باتجاهات المستقبل والأبعاد الزمنية لها، مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات وروافد الحياة كافة التي تتعلق بالقدرة المستقبلية للمنظمات، على الاستمرار بفعالياتها ونشاطاتها على وفق إدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المتوخاة.

من هذا المنطلق، فإن عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية تكتسب أهمية كبيرة، لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة أو تعديل الأهداف الحالية، ويحرز القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملاً على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المنظمة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتتضح هنا أهميته بأنه قرار انتقاء استراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل، ومن ثم يركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محدود من الاختيارات والاهتمام بعوامل الانتقاء، وتقويم الاختبارات وفق معايير الاستقرار على أكثر الخيارات جدوى. وعلى هذا الأساس، يعود نجاحُ صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية على المنظمات، بزيادة وتوسّع قدراتها البشرية والمادية وتأثيراتها في الميدان، وفي أوساط القطاعات العاملة وشرائح المجتمع. "كما أن للقرار دوراً مركزياً وجوهرياً للتأثير في حياة كل قطاع ومنظمة ومخرجاتهما

التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها والمجتمع والدولة برمتهما" [12].

3.5- خاصية القرارات الاستراتيجية

من البديهي أن نشير الى أن القرارات الاستراتيجية تُصنع في ظروف استثنائية نتيجة لتحديات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يُحتمل ظهورُها في المستقبل، مما يتطلب من المعنيين في القيادات العليا، صناعة هذه القرارات باستخدام المرونة الذهنية، وامتلاك المهارات الإبداعية للتعرف على أكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية صناعتها ، وتهيئة كافة المستلزمات والمعلومات لاتخاذها وتنفيذها، وتقويمها، وتحليلها، ومراقبتها، مع الأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الموضوعية والغير الموضوعية، ومحاولة تحليل الظروف الموقفية، والمتغيرات البيئية المحيطة، لغرض خلق حالة من الموازنة بين المواقف الأساسية منها والثانوية، باتجاه ترشيد عملية صناعتها واتخاذها، خاصة وأن نتائج هذه القرارات قد تكون بعيدة الأمد بالنسبة لبعض المنظمات). وعليه فإن القرارات الاستراتيجية تتميز بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المنظمات وقطاعات العمل من حيث:

أولاً- المستوى التنظيمي:

تتعاملُ القياداتُ العليا مع القرارات الاستراتيجية، من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المنظمة أو القطاع، إذ يمتلك رأسُ الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح، ولديه الإمكانية على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار، واعتبارها من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المنظمة او القطاع وبلورة الصياغة المتوازنة للقرار ومستلزماته، مما يسهلُ عملية المضي في تطبيق العملية والإشراف عليها.

ثانياً- التأثير الزمني:

إن نتائج القرارات الاستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الاقسام، أو على مستوى المنظمة بشكل كامل، ويتطلب التأثير الزمني مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة، ومن خلاله يمكن أن تحقق المنظمة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة، على سبيل المثال.

ثالثا- التوجه المستقبلي:

تقوم القيادات العليا بإجراء مسح ميداني والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة، عندما ترغب في

صناعة قرارها الاستراتيجي، إذ إن هذا التصرف يهدف لتحقيق الفرص وتحديد المخاطر ومحاولة مواءمتها لعناصر القوة والضعف داخل التنظيم، ليصبح التنظيم في وضع يسمح له بصنع قرار له تأثير على مستقبله، علماً بأن النظرة المستقبلية للقرارات الاستراتيجية تتضمن تحديد المسارات المستقبلية وإمكانيات الأداء التي تمكنّ المنظمة أو القطاع من التحوّل من المرحلة الآنية الي المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

رابعا- تخصيص وتوزيع موارد المنظمة:

تتطلب عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية تخصيصَ الموارد البشرية والمادية المتوافرة لدى المنظمة وتوزيعها على أقسام المنظمة لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم في تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام.

خامساً- تضمين قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل وخارج المنظمة:

تتأثر القراراتُ الاستراتيجية بالقيم والمعتقدات، وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المنظمة وخارج المنظمة، لذا ينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المنظمة أو القطاع.

سادساً- تمثل الإطار العام لقرارات الإدارات الوسطى والدنيا:

تُعدُّ عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المنظمة وقيامها بصنع القرارات الاستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الادارات الأخرى، فهي تكون مرشداً عاماً لتلك الإدارات عند صنعهم لقراراتهم التي يجب أن تتناسبَ وتتماشى مع أفكار القيادة العليا. ويجب التفكيرُ دائما بأن الأهدافَ الاستراتيجية هي الغايات التي تؤمن المنظمة بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها وشعبها لغرض تنفيذ الرسالة الأساسية للمنظمة. كما تعد الأهداف المحطات الأخيرة لكافة وظائف الإدارة التنظيمية والتخطيطية والقيادية.

سابعاً- التوجه نحو النظام المفتوح:

إن عملية التطور والمنافسة يتطلب من المنظمة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمنظمة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في المنظور البعيد

يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وهي تصنع قراراتها تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الفاعلين في هـذا المضمار كالمنافسين، والقطاعات المناظرة، وقطاعات الحكومة. والـشكل رقـم (1-5) يوضـح خـصائص القرارات الاستراتيجية.

الشكل رقم (1-5) يوضح خصائص القرارات الاستراتيجية



* المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

هذا من جهة، ومن جهة ثانية فان ما ينبغي الاشارة اليه، أن صناعة واتخاذ القـرارات الإداريـة تتميز أيضا هي الأخرى، بمجموعة من الخصائص في مقدمتها[13]:

1. تتصفُ عملية صنع واتخاذ القرار بالواقعية للوصول إلى الحد المعقول، ولـيس الوصـول للحد الأقصى من التصور فحسب.
2. تتأثرُ عملية صنع واتخاذ القرار الاداري بالعوامل الإنسانية الناتجة من تـصور وتـصرف الفرد الذي يقومُ بصنع واتخاذ القرار أو الاشخاص الذين يقومون بتنفيذه.
3. إن عملية صنع واتخاذ القرار هي عامة، لأنها تشملُ معظمَ القطاعات والمنظمات عـلى اختلاف تخصصّاتها، وتتضمنُ جميع المناصب والمستويات الإدارية.

4. تتأثرُ عملية صنع واتخاذ القرار بالعوامل البيئية المحيطة بها، الداخلية والخارجية، لكونها تتصفُ بالاستمرارية، أي أنها تمرُ من مرحلة إلى أخرى وتتكامل معها.
5. تشملُ عدة نشاطات يومية، ولذلك توصف بأنها قراراتُ التدبير المتوازن والمقصود لحالات بعينها أو لأنشطة تقليدية.
6. أنها عملية تتكونُ من مجموعة خطوات متتابعة من دون توقف أو سكون .

والجدول رقم (5-1) يوضح خصائص القرارات الاستراتيجية مقارنة بخصائص القرارات الإدارية.

جدول رقم (5-1) يوضح خصائص القرارات الاستراتيجية مقارنة

بخصائص القرارات الإدارية*

الخصائص	القرارات الاستراتيجية	القرارات الإدارية
طبيعة القرار	غير روتينية غير هيكلية	روتينية هيكلية
نطاق القرار	شاملة	جزئية
أفق القرار	بعيدة الأمد	قريبة ومتوسطة الأمد
الكلف والموارد	مرتفعة	قليلة
كمية المعلومات	كبيرة	تحددها المشكلة
دقة المعلومات	محدودة	دقيقة (لتكرارها)
مصدر المعلومات	داخلي وخارجي	داخلي
نسبة الإبداع والرشد	كبيرة	اعتيادية
بناء الخطوات	غير مبرمجة	مبرمجة
نسبة التأكد	عدم التأكد	تأكد نسبي
ندرة القرار	نادرة	اعتيادية
مجال الاهتمام	متنوعة	محدودة
الظروف البيئية	متغيرة	هادئة (مستقرة)
درجة السرية	عالية	منخفضة

الخصائص	القرارات الاستراتيجية	القرارات الإدارية
درجة التبصير والتبصر	عالية	محدودة
متخذ القرارات	**الإدارة العليا (الاستراتيجية)**	**الإدارة الوسطى (التنفيذية)**
الشكل القانوني	لا تخضع إلى قاعدة قانونية أو لائحة سابقة	**تخضع إلى اللوائح والإجراءات والمعايير الجاهزة**
تحقيق الأهداف	شاملة متنوعة	مفردة أو أكثر
من حيث القوة والمرونة	مرنة	قطعية حاسمة
أبعاد القرار	متعددة	محدودة
المشاركة	جماعية	فردية
المناقشة	ذات طبيعة جدلية حوارية	**لا تخضع للمناقشة والجدل**
نسبة المركزية	مرتفعة	منخفضة

*المرجع: أعراف عبد الغفار عمر. إدارة المعرفة ودورها في القرارات الاستراتيجية. بغداد: الجامعة المستنصرية، المعهد العالي للدراسات السياسية الدولية، 2004، ص46.

4.5- المعلومات ودورها في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية

تشكلُّ البياناتُ والمعلوماتُ مورداً حاسماً من الموارد الأساسية التي تدعم قطاعات الأعمال والمنظمات، في عملها الحالي والمستقبلي، باعتبارها عصبَ الحياه في التخطيط الاستراتيجي وبرمجة الأنشطة لكل الحلقات الزمنية، وسراً من أسرار نجاحها واستمراريتها. ولا يرتبط فعلُ المعلومات بالاستخدام الحالي فقط، بل يتعداه لتكون ذات أبعاد مناسبة للأحداث المحتملة والطارئة، بل أصبحت المعلوماتُ هي المورد الذي لا يكتسب قيمته من شكلها المادي الملموس، ولكن بما تعبّر عنه وتعتمدُ عليه قطاعات العمل والمنظمات في إدارة وتوجيه الموارد البشرية والمادية فيها. وعلى هذا الأساس، ينبغي أن تبحث الإدارات العليا والأمامية للمنظمات عن سبل لتحسين تعاملها مع هذا المورد الحيوي، وكيفية تعظيم الاستفادة منه، لأنه يساعدها في دعم وبناء خططها وقراراتها الاستراتيجية وميزاتها

التنافسية.

ومن المعلوم أن عملية صناعة واتخاذ القرارات تتأثرُ بهيكل صنع القرار الاستراتيجي (وحدة صنع القرار)، في السلوك الخارجي واتخاذه، وفي هذا الوصف، يعتبر القرارُ السياسي أو العسكري أحد أنواع القرارات الاستراتيجية، يتخذه رجالُ السياسة الحكوميون الذين يمثلون السلطات الثلاثة، التشريعية والتنفيذية والقضائية، والمؤسسات التابعة لها، مع التنويه الى أن هيكل وبنيان صناعة واتخاذ القرارات في مؤسسات الدولة، يتفاوت بعضُها عن بعض، وبالتالي فإن عملية صنع القرار واتخاذه، تختلفُ داخل كل بنيان عن الأبنية الأخرى، وهذا يؤدي إلى تفاوت أنماط السياسة الناشئة عن تلك العمليات، فعلى سبيل المثال تحليل صنع السياسة الخارجية لأي دولة يتطلبُ من دوائر ومؤسسات صنع القرار في السياسة الخارجية، الإجابة عن تساؤلات مهمة لابد منها، وهي [14]:

أولاً: ماهي المؤسسة التي يعمل في إطارها صانع القرار للتوصل إلى قرار معين؟ هل يعمل بمفرده، أم يعمل في إطار مؤسسة؟ هل يتشاور مع أفراد يختارهم بنفسه؟ هل يجتمع بالأجهزة الرسمية المختلفة كثيرا أم نادرا؟

ثانياً: من يصنع قرار السياسة الخارجية للمنظمة أو الدولة؟ حيث نفرق ما بين صنع القرار الرسمي وصانع القرار الفعلي؟

ثالثا: كيف يتم الاتصال وما هو شكل نظام الاتصال في داخل مؤسسة صنع القرار؟ كيف يتم تبادل المعلومات وإيصالها وتوظيفها من قبل صانع القرار؟ وكيف يتم فحصها ورد الفعل عليها؟

إن الإجابة عن هذه التساؤلات، تستوجب الحديث عن القطاع أو المؤسسة التي يعمل في إطارها صانع القرار، فقد تكون مؤسسة حكومية، أو جهازاً خاصاً، أو وزارة، أو منظمة دولية، وهذه المنظمة تصدر عنها قرارات سياسية أو اقتصادية أو عسكرية، وتصنع من قبل أشخاص خوِّل لهم القانون ممارسة الصلاحيات في الأمور الاستراتيجية التي تتأثر بها سلوكيات السياسة الخارجية لهذه المنظمة أو تلك، إذ تُعد المنظمة التي تأسست وتطورت في ترتيبها وأدوارها ومواردها البشرية والمادية المتاحة لها، هي الهيكل الذي عُرف بأنه ترتيب معين لمجموعة من الأدوار والموارد داخل الوحدة المسؤولة عن أي من مراحل حل المشكلة، أي أنه ترتيب للعلاقات بين الأفراد والمسؤولين عن اتخاذ القرار. وبصفة

عامة فإن هياكل اتخاذ القرار تكون جزءا من البنيان التنظيمي البيروقراطي الحكومي المختص بمعالجة الشؤون الخارجية [15]. وهنا تتضح للباحث والمتابع للشأن المقصود، صورة هيكل صنع القرار من خلال المعلومات التي ترد الى صانع القرار بطرق مختلفة، ويتم توزيعها حسب الحاجة التي تتطلبها المسؤولية القيادية، التي تختلف باختلاف المستويات الإدارية ودرجة المسؤولية والوظائف التي تؤديها. وعلى هذا الأساس، يجرى تقسيمُ المستويات الإدارية، وطريقة وصول المعلومات إليها وعملية توظيفها في القطاعات المعنية والمنظمات، بحسب الترتيب الآتي:

المستوى الأول: مستوى الإدارات العليا أو القيادات الأمامية

يتكون هذا المستوى من عدد قليل جدا من الأفراد، ويكون مسؤولاً عن إدارة القطاع أو المنظمة وصياغة استراتيجياتهما وسياساتهما، ويتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، فالمعلومات تجمع عند هذا المستوى، من مصادر خارجية أو داخلية سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وبسبب طبيعة المشاكل المعقدة التي يتعامل معها هذا المستوى، فإن المهارات المطلوبة ضمن هيكلية صنع القرار تكون مهارات معرفية أكبر من المهارات التقنية، يواجه مديري المنظمات اليوم مهمة صنع القرارات الاستراتيجية ضمن بيئات متزايدة التعقيد، مما يؤثر على منظومة هيكلية القرار التقليدية، ولغرض مساعدتهم على مواجهة التحديات في عملهم، قام الباحثون بتطوير نماذج لمعالجة المعلومات، ولصنع القرارات في المنظمة، ولتعكس منظورين متميزين هما [16] :

1. الحصول على المعلومات وانسيابها المنظور في المنظمات من خلال الاتصالات.
2. استخدام تلك المعلومات في المنظمات لصنع القرار في الزمان والمكان المناسبين.

ولتأمين فهم شامل لعملية معالجة المعلومات يتطلب الأمر دمج هذين منظورين في منظور واحد، بغية أن تكون الإدارة في مستوى القيادة غالباً بعيدة عن مواقع العمل التنفيذية، وتصبح قراراتها الاستراتيجية في أكثر الأوقات مبنية على أساس المعلومات المتاحة لها، لذلك فإن خصائص المعلومات المطلوبة عند هذا المستوى هي:

1. معلومات من مصادر خارجية في الأغلب، وقسم منها داخلية.

2. معلومات ذات أهمية كبيرة ترتبط برؤية استشرافية عن المستقبل.
3. معلومات غير رسمية بدرجات كبيرة.
4. معلومات متعددة الأبعاد وغير محددة تكون ذات مدى واسع، وتتضمن نظرة عامة للمنظمة.
5. معلومات ذات نوعية خاصة تستند على أحكام وحدس تساعد الإدارة في رؤية المستقبل.

المستوى الثاني: مستوى الإدارات الوسطى

يتمثل هذا المستوى بمدراء الأقسام في المنظمة، والذين يهتمون بالأداء الحالي والمستقبلي لأقسامهم ويشرفون عليها، ويتخذون القرارات المتوسطة والقصيرة الأجل، ويتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية في الغالب، وتكون معلوماتهم المطلوبة في هذا المستوى معلومات خارجية وداخلية، رسمية وغير رسمية، كما ونوعا، وأبعادها تكون محصورة بين أبعاد المعلومات عن المستويين الإداريين الأعلى والأدنى.

المستوى الثالث: مستوى الإدارات الدنيا

يشمل هذا المستوى المشرفين على الأفراد العاملين في القطاعات والمنظمات المعنية، ويتعامل هذا المستوى من الإدارة مع الأنشطة اليومية قصيرة الأجل ذات الطبيعة الفنية والروتينية التي يمكن برمجتها، ويكون القرار المتخذ من قبلهم قراراً فنياً بالدرجة الأولى، ويستهدف ضمان تنفيذ البرامج الموضوعة بكفاءة عالية، على أن تكون المعلومات عند هذا المستوى دقيقة ومفصلة، وعلى أساس يومي وأسبوعي.

ومن المهم التذكير، بأن القرارات الاستراتيجية المهمة تتخذ من قبل قيادة الدولة كقرار دخول الحرب لتحقيق غاية أو هدف استراتيجي، ويكون من أصعب القرارات التي تحدد صورة الأمة أمام العالم، أو ربما يكون هذا هو الأكثر أهمية، نظرا لما تواجهه الحكومة من خطورة كبيرة، ويُعتبر مقياساً مهماً لدقة الادارة المركزية والمهارة العالية لوحدة صنع القرار في التصميم ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي هذا الاطار يعد قرار شن حرب الخليج الثانية (الحرب على العراق) من قبل الولايات المتحدة الأمريكية والدول المتحالفة معها بالترغيب والترهيب، عام 1991، وأطلق عليها "عاصفة الصحراء"، خير مثال على ذلك، إذ كان البنتاغون المؤلف من وزير الدفاع ورئيس هيئة الأركان المشتركة وعدد كبير

من المسؤولين المدنيين والعسكريين، والبالغ عددهم حوالي (23) ألف موظف، لهم دور كبير في صنع قرار الحرب، ولكن دورهم في اتخاذ القرار العسكري، قد تحدّد مسبقاً، بالرغم من أن البنتاغون يعتبر مركز هيكلية صنع القرار للفعاليات الحربية [17]. وقد كرس الرئيسُ الأمريكي بوش الأب ومستشاروه في البيت الأبيض اهتماما كبيرا لتلك الحرب منذ البداية، وفي ذات الوقت واجهت عملية اتخاذ قرار شن الحرب على العراق، كثيراً من التفاعلات المعقدة والعقبات الداخلية للحكومة الامريكية، شملت (المحادثات، والحجج، والادعاءات، والاجتماعات، والسيناريوهات، والمواقف الشخصية، والعلاقات ومصالح الترغيب والترهيب مع دول الحرب)، من أجل الوصول إلى الغاية الأساسية للموافقة على قرار شن الحرب، وبالفعل تحقق الهدف، وشنت الحرب وألحق الأمريكان وحلفاؤهم، الدمار الهائل في البنى التحتية للحياة الانسانية في العراق ولشعبه. يشار اليه، وكما تحدثت عن ذلك البحوث والدراسات التي جرى نشرها لاحقاً، أن قرار شن الحرب على العراق، لم يكن قرارا دولياً بقدر ما كان قراراً أمريكياً، بهدف السيطرة على العالم والتحكم بمقدراته، وفرض القرارات بالترغيب والترهيب، على الحكومات والشعوب التي تتفق أو تتقاطع مع السياسات الأمريكية، بل إن مراكز البحوث والمقربين من دوائر القرارات الاستراتيجية الأمريكية، بدأت تتحدث عن السيناريوهات الأمريكية التي جرى تمريرها لشن الحرب على العراق، بل بدأت تتكشف الحقائق، ويدور الآن جدل تاريخي حول حرب الخليج الثانية وحول احتلال العراق والأهداف الأمريكية المسبقة في النوايا من وراء احتلال العراق، ودور اللوبي اليهودي والصهيوني في كل ذلك وغيره.

وتأسيسا على ما تقدم، فإن الانشطة المتصلة بالمستويات الإدارية الثلاثة المذكورة آنفا، هي أنشطة متفاعلة ومتكاملة، ولا يجوز التفكير والعمل بكل منها على حدة، بل إن المعلومات التي تحصل عليها أو تولدها، غايتها بلوغ النشاط المشترك والفعال للقطاع المعني أو التنظيم المقصود، الذي يؤثر في هيكلية صنع واتخاذ القرار. فضلاً عن هذا فإن انتماء الأعضاء أو المجموعة الصانعة للقرار إلى جهة واحدة، يجعل التناسق والتعاون وارداً، وعلى عكسه في المنظمات المختلفة، لكون عملية صنع القرار وتهيئة مستلزماته وبدائله، تعتبر من واجبات هيئة الركن والمستشارين، بالاعتماد على منظومة المعلومات، اما اتخاذ القرار فهو واجب من الواجبات الرئيسية للقيادات الأمامية.

1.4.5- العوامل المؤثرة في القرارات الاستراتيجية

أشارت كثير من البحوث الفكرية والعلمية إلى وجود عوامل ومتغيرات ذات تأثير في صنع وفاعلية القرارات، وركزت على بعض العوامل والمتغيرات وتركت الأخرى، إذ لم يختبر بعض الباحثين تأثير هذه المتغيرات والعوامل على صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، أو وضعها تحت التجربة والقياس ليتم اختبارها من خلال المعايير الفاعلية التنظيمية، وقد استطاع البعض الآخر أن يحدد أهم العوامل المؤثرة في صنع وفاعلية القرارات الاستراتيجية، وبدأها بمدى توافر المعلومات الكافية لصانع القرار، ويأتي بعدها قدرات القائد أو القادة، الذين يعتبر إدراكهم هو تحصيل حاصل لحجم المعلومات المتوافرة لديهم، لكونها تعطي الصورة الواضحة عن طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية التي يتعاملون معها، ومردودها هو انعكاس على حالة البيئة الداخلية والخارجية. وفي ذات التوصيف قد يتخذ الإنسان مجموعة من الأعمال لتحقيق قرار معين، وفي ذلك يتطلب منه أن يضع كمية وافية ونوعية عالية من المعلومات، على اعتبار أن التخطيط السليم والتقويم الصحيح لأي قرار يقوم على مصداقية المعلومات، بعد أن وُصف عصرنا الحالي بعصر ثورة المعلومات، لما لها من أثر كبير على قيادات قطاعات العمل والمنظمات والمؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، وانعكاس ذلك على مجمل حياتنا.

وتأسيسا عليه، يواجه قادةُ ومدراءُ اليوم، مهمات صعبة في صنع واتخاذ القرارات ضمن بيئات متزايدة التعقيد ومضطربة، ومتغيرات متسارعة وعوامل متنامية، لكون التفكير في التخطيط السليم لأي قرار يعتمدُ بالدرجة الأولى على دقة ومصداقية المعلومات واستقرارها، مما يساعد على أن ترتبط استراتيجية القرارات الرئيسية والفرعية باختبار المعلومات الدقيقة ومسارات عمل القطاع والمنظمة في الحاضر والمستقبل. لذلك تتوقفُ كفاءة صنع القرار على دقة المعلومات التي تصلُ إلى القيادات الأمامية وكل بحسب مستواه، إذ يتدفق سيلٌ كبيرٌ من المعلومات في الوقت الحاضر لوجود مؤسسات إعلامية عالمية تزود هيئات ومراكز البحوث وصناعة القرارات، بالمعلومات على مدار الساعة، وتشاركنا تجارب شاملة مع مليارات الناس حول العالم، مما يترتب عليه أقصى درجات الانتباه من خلال الفرز وكيفية الاستثمار والتوظيف لهذا الكم الهائل من البيانات والمعلومات [18]. وفي الوقت نفسه، يتطلب من صانعي القرار عملية تدقيق هذه

المعلومات أثناء الحصول عليها من أكثر من مصدر واحد، لأن الأمر أصبح مربكاً وضاغطاً بسبب زيادة المعلومات وتراكمها، وقد يؤدي هذا التراكم والضخ المتواصل للمعلومات إلى تقليل الفهم وغياب الادراك وزيادة الحيرة لدى هيئة الركن المتخصصة بمنظومة صناعة واتخاذ القرارات (الخاصة والعامة).

جدير بالإشارة أن التقارير تأتي من مصادر وقنوات عديدة، وخصائصها مختلفة، وتحتاج إلى تحديد مدى موثوقية المعلومات الواردة فيها، حتى أن نتائج سيل المعلومات تظهر في مفكرات الذين يتلقونها ويحللونها في هيكلية صناعة القرارات، ما يجعل الصورة غير واضحة أحياناً، بل يصعب معها توقع المستقبل ازاء المعلومات المتغيرة بسرعة، وهذا الوصف بحد ذاته، يمثل تحديا أمام هذا الفيض من المعلومات، ويتطلب من الحكمة والتروي في استخراج ما هو مفيد منها لدعم وصنع القرار ليكون صحيحاً في المسار والزمان. لقد ازدادت أهمية المعلومات ودورها في عملية صنع واتخاذ القرارات بسبب التعقيد المتواصل لحركة قطاعات العمل والمنظمات الحديثة، وتنوع أنشطة أعمالها، وازدياد وتوسع التطور التكنولوجي والتقني وتأثيره في روافد الحياه وشرائح المجتمع عامة، فضلا عما يصاحب البيئة من تغيرات كبيرة وكثيرة، خاصة وأن صلة المعلومات بعملية صناعة القرارات وخاصة الاستراتيجية تفوق العوامل الأخرى في درجة التأثير. وفي هذا الاطار بينَّ عددٌ من الباحثين الدور المهم الذي تلعبه المعلومات بعملية صناعة وفعالية القرارات، باعتبارها إحدى العناصر الرئيسية التي تؤثر في إعداد وخطط وبرامج الأنشطة المختلفة للمنظمات، وتمثل مصدرا رئيسيا وشريانا حيويا لديمومة الأعمال والبقاء للمنظمات وتطورها.

لقد أكدت تجاربُ الكثير من المنظمات والشخصيات القيادية، أن العديد من القرارات المتخذة من قبلها، تعرضت للإخفاق والفشل، ولم تحقق أهدافها، بسبب اهمال تهيئة المعلومات المطلوبة التي تساعد في استكمال مقومات القرار الصحيح، مما يفرض على القائمين على ادارة المنظمات الحديثة الاستفادة من هذه التجارب، وتشخيص نقاط الضعف في صناعة القرارات، عند المقارنة بين القرارات الفاعلة والقرارات غير الفاعلة، من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات التي استندت إليها تلك القرارات، مع العلم أن المعلومات ما هي إلا بيانات تمت معالجتها بالشكل الذي تكون فيه ذات معنى

لصانع القرار، وقيمة حقيقية يمكن تفعيلها في القرارات الحالية والمستقبلية.

ومما لا شك فيه، أن عملية التخطيط للفعاليات وإدارتها، تمثل العنصرَ الأساسي للقيادات الأمامية، والتخطيط للفعاليات يتطلبُ توفرَ البيانات اللازمة لتقدير الموقف في صنع واتخاذ القرارات المقصودة، أما إدارة الفعاليات فيتطلبُ تبادلَ البيانات والمعلومات بين القيادات الأمامية وعلى مختلف مستوياتها، من خلال وسائل الاتصال المختلفة، وإجراء المعالجة لها لكي تصبح المعلومات بمثابة بيانات مصّنفة ومفسّرة، للاستفادة منها في صناعة القرار، على اعتبار أن أهمية المعلومات تنبع من الدور الذي تلعبه في بناء المنظمات واستمرارها في روافد الحياة، وتعد بمثابة العمود الفقري في عملية صناعة واتخاذ القرارات وخاصة الاستراتيجية منها. في حين تبرز الحاجة إلى القدرة على التنبؤ استنادا إلى معطيات المعلومات المتوفرة، والى توافق الزمن، والتي من دونهما قد يواجه ويتعرض متخذ القرار الى عناصر الضغط النفسي والمادي، إذا ما تحقق العنصران المذكوران، وبخاصة الوقت المتاح، الذي بدوره قد لا يترك لصاحب القرار التصور والتصرف بالفترة الزمنية الكافية لجمع المعلومات وتحليلها، كما هي في الظروف الاعتيادية. ومع أهمية عدم اغفال العنصرين المذكورين آنفاً، فقد أضحت إدارة نظم المعلومات قادرة على أن تقدّم لصانع القرار ما يساعده على معرفة جوانب المشكلة أو الفرصة، من خلال تبويب المعلومات وتحديثها باستمرار، للمساعدة المستدامة في تفهم المواقف الجديدة ذي الصلة بالمعلومات الحديثة، وبالتالي تساعدُ وتمكنّ المعنيين، من السيطرة على المواقف وتوقيتاتها، وكذلك توظيف المعلومات واستخداماتها لخدمة التخطيط المستقبلي [19].

وفي هذا المنوال يفيد واقعُ السياسات الحديثة المتصلة بالتطورات الهائلة في حركة التفاعل الدولي وسرعة الأحداث والمفاجآت العديدة، أن الكثير من القرارات أصبحت تتطلب الحضورَ الحي والآني للمعلومات الدقيقة، إذ كلما كانت المعلومة المتعلقة بالموقف سريعة، وكان الزمنُ بين وصولها لصانع القرار والزمن المقرر لاتخاذ القرار أقل، كلما كان القرار أقرب للنجاح، مع الأخذ بنظر الاعتبار عدة عوامل أخرى ذات شأن. ولهذا يعد موضوع صناعة القرارات الاستراتيجية في المنظمات من المواضيع المهمة، لما لها من تأثير أساس وفعال في حاضر هذه المنظمات ومستقبلها، مما يستوجبُ الاهتمامَ بصنعها ودور المعلومات المغذيّة لها والداعمة لمساراتها. وفي الوقت ذاته ينبغي التنويه الى أن تكوين

القرارات في المنظمات المعاصرة يستند على الحقائق المستمدة من الواقع، والتي تعتمد بدورها أساساً على المعلومات والبيانات والأرقام والاحصائيات ودلالاتها، وما يتراكم لدى الإدارات المتخصصة من أمور تخدم عملية صناعة واتخاذ القرارات.

5.5- الأساليب المتبعة في صناعة القرارات

يمكن فهمُ عملية صناعة القرارات من خلال قضيتين تنظيميتين وإداريتين أساسيتين:

الأولى: تتمثل في أن أسلوبَ صناعة القرار عملية قد تحتوي أو لا تحتوي على مجموعة من العمليات العلمية أو الرياضية.

الثانية: تبين أن صناعة القرار تعتمد على توزيع العملية، فهل القرارات تتم بواسطة القيادة العليا أم أنها تتم بمشاركة المستويات المختلفة في المنظمة.

وفي السياق نفسه، لاحظ الباحثون أن هنالك سبعة مداخل تلجأ إليها القياداتُ العليا في صناعة واتخاذ القرارات، وتؤشرُ هذه المداخل بأن القيادات العليا تعرض أفكارها، وتدعو العاملين إلى المناقشة، أو تعرض قرارات مبدئية قابلة للتطوير، أو تعرض المشكلة والفرصة لكي تحصل على الاقتراحات، ثم تصنع القرارات وتتخذها من دون تردد أو تباطؤ. وفي أدناه نستعرض المداخل السبعة في عملية صناعة واتخاذ القرارات [20]:

المدخل الأول: تصنع القيادات الاستراتيجية القرارات وتعلنها على المرؤوسين، إذ تحدد المشكلة وتراجع مع نفسها الحلول البديلة، وتختار البديل الملائم الذي يؤمن حلولاً لها، ومن ثم تعلن الحل المناسب والأفضل للمرؤوسين لغرض التنفيذ، ويعتبر هذا النمط من القيادة لا يفسح المجال للمرؤوسين في صنع القرار.

المدخل الثاني: تصنع القيادات الاستراتيجية القرارات، وتحاول اقناع المرؤوسين، كما في المدخل الأول، وتحدد القيادة المشكلة لتصل إلى قرار بشأنها، وبدلاً من إعلامهم بالقرار، فإنها تتخذ موقفاً آخر للتعبير عن مضمون القرار وأبعاده، لأجل كسب المرؤوسين إلى جانب القيادة العليا وقبول المرؤوسين للقرار، وهم يفعلون ذلك لأنهم يتوقعون احتمالية حصول بعض المعارضة من قبل أولئك الذين سيفاجئون بالقرار، ولأجل تقليص حجم المعارضة يجري توضيح المكاسب التي ستعود على المرؤوسين نتيجة القرار.

المدخل الثالث: تعرضُ القيادة أفكارها وتدعو المرؤوسين للمناقشة، بيد أن القيادة تتوصل إلى قرار مع نفسها، ولكنها لا تتخذه لأنها راغبة في الحصول على قبول المرؤوسين

لقرارها، وهذا يعطي القيادة فرصة للحصول على توضيحات كاملة لأفكارها ونواياها، وبعد عرض الأفكار تدعو إلى طرح الأسئلة ليصبحوا على بينة من الأمور التي تنوي القيادة تنفيذها. وهذا المدخل يتعامل بطريقة الأخذ والعطاء ما بين القيادة والمرؤوسين، من خلال الاستكشاف المبكر للجوانب المتعلقة بالقرارات كافة.

المدخل الرابع: تعرضُ القيادة قرارات مبدئية قابلة للتطوير والتحسين، وتكون المبادرة هنا في عرض المشكلة وتشخيصها، إذ تبدأ القيادة بحثَ المشكلة أو الفرصة، والتوصّل إلى قرار بشأنها، ثم تقومُ بعرض الحلول والمعالجة للمشكلة موضوعة البحث على المرؤوسين، وتراقب ردود فعلهم وخاصة أولئك الذين سيتأثرون بالقرار، وتدعوهم للمناقشة، مع التذكير بأنهم يحتفظون بحقهم بالانفراد في صنع واتخاذ القرار، ولا نغالط أنفسنا في أن هذا النمط والسلوك المرتبط بالمرؤوسين، قد يحقق بعض التأثيرات على القرار ذاته من حيث الشكل والمضمون.

المدخل الخامس: تعرض القيادة المشكلة، وتحصل على الاقتراحات ومن ثم يصنع القرار، وقد تظهر للمرؤوسين فرصه لاقتراح حلول صائبة للمشكلة، وقد تكون مساهماتهم في زيادة عدد الحلول والمعالجات الموجودة لدى القيادة، لأن الهدف من هذا السلوك الحصول على الخبرة والمعرفة عن أولئك الذين في خضم الميدان والمعايشة اليومية، بعدها تقوم القيادة بعد حصولها على الاقتراحات من المرؤوسين، بمقارنتها مع ما لديها من بدائل، بغرض اختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة وحسب رأيها.

المدخل السادس: تُعين القيادة التحديدات التي ينبغي أن يتخذها المرؤوسون في إطار القرار، وتنقل إليهم صلاحية صنعه، وتقوم بتعريف المشكلة والفرصة، وبيان حدودها وأبعادها وتوضيحها لهم، ولا يجوز تجاوزها عند صنع القرار، وقد تكون التحديدات مالية، أو حدود نشاطية يصعب تجاوزها.

المدخل السابع: تسمح القيادة للمرؤوسين بصنع القرار بحرية، وفي حدود إطارات متفق عليها، ويمثل هذا المدخل موقفاً مرناً في التخويل ومنح الصلاحيات ذات الصلة بصناعة القرارات الفنية، وبخاصة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، وفي حدود ضيقة على المستوى السياسي والقرارات المتصلة بالمحيط الخارجي للدولة والمجتمع. وهذا ما نراه في التجربة اليابانية والكورية الجنوبية، ولدى عدد من الشركات في البلدان المتقدمة.

1.5.5- التحقق من فاعلية القرار الاستراتيجي

تشيرُ القراراتُ الفاعلة إلى تحقيق الأهداف التي تسعى الدولُ والمـنظماتُ الى الوصـول اليهـا، ويستطيع هذا الوصفُ من تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيـات ظرفية معينة، باعتبار أن عملية صنع القرار واتخاذه هي العمود الفقري للعقل القيـادي، وتعـد مـن الأمور التي تحقق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة تحقيق القرار في ظرف معـين، آخـذين بـالنظر القواعد التي يمكن التنبؤ من خلالها إلى درجة التناسب التي يمكن تحقيقها بين هـدف ووسـيلة قـرار ما، في وقت صنعه، تحت ظل معطيات بيئية معينة، ومن هذه القواعد [21]:

1. مستوى دقة وكفاية المعلومات المتاحة لأغراض ذلك القرار.
2. مستوى المقدرة القيادية والتحليلية المتأتية من الخبرة والإدراك لصانعي القرارات.
3. مستوى خلق التلاقح الفكري من خلال المشاركة للوصول إلى أنسب القرارات.
4. درجة التقليل من المصاعب التي يواجهها القرار من البيئة التي صُنع فيهـا واتخـذ بهـا، وإمكانية التحسّب لتلك البيئة.

من جانب ثان، هناك مجموعة من الخطوات التي يجب أن تقوم بهـا المـنظماتُ والمؤسـسات وتعملُ بها، لتحقيق متطلبات القرار الإستراتيجي الفعال، والتي تشمل [22]:

1. جمع البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمشكلة والفرصة.
2. التحسس والتحسب لأمور المستقبل.
3. دراسة الاحتمالات المتوقعة.
4. المرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرار.
5. الاقتدار في التعامل مع التطورات الفنية.
6. التميز بالشجاعة وعدم التردد في المواقف.

بينما تشير دراسات أخرى متعلقة باتخاذ القرارات، ضرورة تهيئة المقومات الأساسية مـن قبـل الفرق القيادية والمنظمات، لكي تكون القرارات فعالة، ومن بين المقومات [23]:

1. توافر المعلومات.

2. توافر الوقت وعدم التسرع.
3. مساهمة القرار في تحقيق الأهداف.
4. وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة.
5. الاعتراف بحتمية التغير.
6. استحضار وتوافر عدة بدائل للاختيار.
7. توافر معايير صحيحة ودقيقة لقياس معايير القرار.
8. قابلية القرار على التطبيق والقبول.
9. وجود نظام لاختيار واختبار القرارات قبل تنفيذها.
10. الاستخدام العقلاني والمبرمج لعنصر المرونة في التعامل مع الحدث.

وهنالك وسائل أو معايير أخرى لتحسين الوصول إلى قرارات فعالة وجيدة، يجب أن تتعلمها القيادة وتستخدمها بشكل منطقي، لتقود إلى أحسن حل بأقل قدر من تضيع الوقت، والطاقة، والمال، وراحة البال......، ومن المعايير المترابطة مع العملية الفعالة لاتخاذ القرارات، نشير الى الآتي:

1. التركيز على الجوانب المهمة.
2. أن تكون منطقية وملتصقة.
3. أن تعترف بالعوامل الذاتية والموضوعية معا، وتجمع بين التحليلي والحدسي.
4. عدم الحاجة الى كثير من المعلومات والبيانات والتحليلات، إلا بالقدر اللازم لحسم المشكلة أو الفرصة المحددة.
5. أن تشجع على جمع المعلومات المفيدة والحصول على الآراء المتخصصة.
6. أن تكون بسيطة، مرنة، سهلة الاستخدام، يمكن الاعتماد عليها.

يذكر أن تراجع أي عامل من العوامل المذكورة أعلاه، عادة ما يؤثر في مستوى فاعلية العوامل الأخرى، وبالتالي سيكون هنالك عجز في تحقيق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة القرار المعني، لذلك فإن نجاح القرارات الاستراتيجية يعتمد على كفاءة الخطوات التي تستخدمها القيادات المعنية في عملية صنع واتخاذ القرارات، والتي بدورها تؤثر في فاعلية القرارات من خلال التأثير في الخيارات التي اتخذت من بين المحددات. وعليه، ولأجل أن تقود العملية القيادية في هذا المجال إلى قرار فاعل ينبغي التعامل مع

الفقرات الآتية:

1. التركيز على ماهية القرار، إذ ينبغي التعرف على الموضوع نفسه لفهم الخيارات المتاحة جميعا، وعدم الالتزام بأي توصيات إلا بعد التعرف على الموضوع، للابتعاد عن الوقوع في أسر قرارات قد تم تكوين فكرة مسبقة عنها، وتُعدُّ هذه الخطوة من أهم الخطوات.
2. طرح ومناقشة الآراء المضادة، إذ لن يكون هنالك جواب دون الحصول على الاتفاق الجماعي أو شبه الجماعي، وبعد استعراض وبحث كثير من الأمور والمداخل للموضوع ومناقشة جميع الآراء.
3. أن تؤسس على معلومات دقيقة تربط بين البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف الناتجة من الوعي والادراك والفهم لمحددات البيئة بكل عناصرها.
4. تحديد الإجراءات الخاصة، والمسؤولين عنها، وعلى أي مستوى يجب أن ترسم الاجراءات ومدياتها الزمنية والمكانية ومحدداتها النوعية والكمية.

ووفق هذه الاتجاهات الموضحة، فإن مفهوم فاعلية القرار هو ذلك المدى الذي يحقق الأهداف المحددة، والذي يتخذ من قبل الإدارة العليا في وقت صنعه، وكذلك هو ذلك القرار الذي يقود إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها اعتمادا على معلومات صحيحة كاملة، تؤدي إلى الإحاطة بظروف المشكلة جميعاً (موضوع القرار)، والأخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة، والاعتماد على الأساليب العلمية وتقنية المعلومات في عملية صناعة القرار واتخاذه. وعلى الرغم من أن الحكم على درجة فعالية القرار الاستراتيجي تتطلب معرفة وتحديد نتائج القرار، إلا أن عملية التنبؤ بفاعلية القرار في لحظة صنعه، تتضح من خلال عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتوجيهها صوب تحقيق التناسق بين أهداف القرار ووسائله.

2.5.5- عناصر التحليل للقرارات الاستراتيجية

إن عملية التحليل للقرارات الاستراتيجية تشمل كافة الإجراءات والقواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل صنع واتخاذ القرارات، بغية تفضيل خيار أو خيارات معينة لحل مشكلة معينة، ويقصد بها كيفية تقويم الخيارات، والتوفيق بين اختلاف الآراء بين مجموعة اتخاذ القرار. ولكي تكتسب القرارات الاستراتيجية مشروعية لابد أن

تخضع للقانون العام للدولة، والذي يهتم أساسا بالبحث عن مشروعية القرار واحترامه للقواعد القانونية العليا، فالقرار وفق القانون العام هو إفصاح جهة الإدارة عن إرادتها الملزمة بقصد إحداث مركز قانوني معين، متى كان ذلك ممكناً، عملاً وجائزاً قانوناً، وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة لكون القرارات الاستراتيجية تغطي الاهتمامات الأساسية للعلوم السياسية والاقتصادية والعسكرية [24]، لذا وجب الاهتمام الكبير بعملية صنعها واتخاذها، ويتضح لنا أن القرارات في علم الإدارة تتألف من ثلاثة عناصر أساسية لابد من اجتماعها لكي تكون قرارات بالمعنى الحقيقي، وتشمل:

- ✓ الاختيار المدرك،
- ✓ وجود هدف أو أهداف محددة،
- ✓ تعيين إجراءات التنفيذ.

مع الادراك بأن القرارات الاستراتيجية تشتمل على أنواع من الصعوبة، لكونها معقدة، وليس في وسع أحد أن يقضي على هذا التعقيد، بيد أن القيادة الكفوءة والمقتدرة تستطيع أن تواجه هذا التعقيد بالمنطق وبنفس الكيفية التي تخطو بها الى أمام، خطوة تلو واحدة في الوقت الواحد. فالمشكلات والفرص يمكن تحليلها والوصول إلى حل لها، إذ تزداد مرونة التصرف، كلما ارتقى مستوى صانع القرار الاستراتيجي، وفي هذا المجال نجد غالبية زعماء دول العالم الثالث يتميزون بالدور الكبير في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة، وبالأخص تلك التي تتطلب الدعم السياسي والعسكري، بالرغم من وجود المؤسسات الاختصاصية التي لها علاقة رئيسية بهيكلية صنع القرار. أما في النظم الغربية، كأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، فإن عملية صنع القرار قد لا تكون بيد الرئيس، أو الملك، أو رئيس الوزراء، إلا من خلال مؤسسات اختصاصية (سياسية، مخابراتية، عسكرية،.....)، لها دور أساسي في صنع القرار.

وعلى هذا الأساس نرى أن عملية تحليل وصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات، تسعى إلى الحد من ثلاثة جوانب أساسية للواقع، وتشمل:

- ✓ الغموض بشأن ما يقصده به شخص ما أو ما يعنيه شيء ما،
- ✓ الشك في المعلومات ونتائج الأحداث،
- ✓ النقص وعدم الاكتمال في قدرة النفس وفي قدرة الآخرين،

✓ الضعف في الموقف المبدئي والنقص المتصور في النتائج المتوقعة.

لذلك، تتطلب عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المعاصرة، مراجعة القيادات العليا لتصوراتها الفكرية التقليدية للقرارات المتخذة والمزمع اتخاذها، فالواقع التنظيمي قد يكون غامضاً ومشكوكاً فيه، وقد يكون معقداً وغير كامل في معظم الأحيان، مما يسبب ويدعو الى إزالة هذه العناصر من التفكير القيادي، لا سيما عندما تتضمن القرارات الاستراتيجية أو تؤثر على أشخاص آخرين أو قطاعات ومنظمات أخرى. وهذا التفكير دفع علماء الإدارة والسياسة والباحثين لأن يجمعوا على ضرورة وجود مراحل منهجية في عملية تحليل وصناعة القرار واتخاذه، والمرور عليها قبل أن يصدر القرار، فهنالك من يحددها بمرحلتين رئيسيتين، تتضمن كل مرحلة منهما، على عدة خطوات فرعية:

المرحلة الاولى: مرحلة تكوين المشكلة.

المرحلة الثانية: مرحلة ايضاح المشكلة وربطها بغيرها من المشاكل التي تواجه التنظيم والبحث عن الاسلوب المعالج لها.

وهنالك من يشيرُ الى تسع مراحل، وكما يوضح الشكل رقم (2-5).

الشكل رقم (2-5) يوضح مراحل عملية تحليل وصناعة القرارات*

المرحلة	
المرحلة الاولى	• تقرير المشكلة
المرحلة الثانية	• جمع المعلومات
المرحلة الثالثة	• الترتيب والتحليل
المرحلة الرابعة	• تحديد الوسائل
المرحلة الخامسة	• وضع قائمة بالبدائل
المرحلة السادسة	• تقييم البدائل
المرحلة السابعة	• القرار
المرحلة الثامنة	• التنفيذ
المرحلة التاسعة	• المتابعة

*المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

وانطلاقا من هذه الآراء، فإننا نرى أن خطوات عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، تنحصر في سبع مراحل أساسية من الناحية العلمية، تبدأ بتحديد الموقف الاستراتيجي، تحديد المشكلة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، جمع المعلومات، توليد البدائل الاستراتيجية، اختيار البديل الاستراتيجي، تنفيذ القرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه. وتوجد داخل كل مرحله من هذه المراحل الأساسية خطوات فرعية يختلف عددها وأهميتها، حسب طبيعة كل مرحلة، وحسب الآتي من التوضيحات:

أولاً- تحديد الموقف الاستراتيجي

يشكلُّ تحديدُ الموقف الاستراتيجي نقطة حاسمة في العملية برمتها، وعلى أساسه

يُصنع ويتخذ القـرارُ الاسـتراتيجي، عـلى أن يحـصلَ صـانعو القـرار عـلى كـل المعلومـات والمعطيـات والحقائق الوثيقة الصلة بالمـشكلة وتحليلهـا، مـع ضرورة دراسـة العوامـل التوصـل إلى الاسـتنتاجات المؤثرة على المشكلة والأهداف والواجبات المنبثقة منهـا. مـن الطـرف الآخـر ينبغـي تحديـد الموقـف ودراسـة العوامـل الخارجيـة والداخليـة والمتمثلـة: "العامـل الاجتماعـي، والاقتـصادي، والعـسكري، والإعلامي، والسياسي، وتحليلها وبيان تأثيرها على المـشكلة، وتـأثير عوامـل البيئـة العلميـة والنفـسية كضوابط أو مقومات على عملية تحليل وصنع واتخاذ القـرار. جـدير بالتنويـه الى أن عمليـة تحليـل صنع واتخـاذ القـرار الاسـتراتيجي تتعـرض إلى ضـغوط خارجيـة كبـيرة، نتيجـة لتـأثير النظـام الـدولي ووحداته، وتُعدُّ الموضوعات التي لا ترد في ذهن صانع القرار غير مؤثرة في طبيعة القرار، لكنهـا تـؤثر في نتيجة القرار بعد صدوره وانفصاله عن صانعه، ويصبح محكوما بالبيئة الموضوعية، إذ ينبغي عـلى صانع القرار أن يجعل من قراره متناسبا ومتوافقا مع الموقف، وتفهم الظروف أو الموقف المحيط بـه، مما يدفعه نحو تحديد نوعية القرار الذي سيقوم بصناعته واتخاذه، وهذا يعتمد على دقة المعلومات وجدوى الهدف، والتجاوز على الغموض وخلق الاستجابة التنفيذية.

لقد برزت خلال خمسينيات القرن المـاضي الحاجـة إلى دراسـة القـرارات، وخاصـة في الجانـب السياسي، والتي تتضمن قيما وأساليب محددة إزاء التعامل مع المواقـف، مثـل العـدوان البريطـاني في قناة السويس عام 1956، ، وقد اسـتنتج البـاحثون أن للقـيم الموقفيـة مجموعـة فرضـيات، يمكـن أن تكون بمثابة ترجمة سلوكية مؤثرة على متخذي وصانعي القرارات الاستراتيجية، والتي تشمل [25]:

1. أن القرارات المتعلقة بالموقف توجه وتتخذ في إطار هذا الموقف تحديدا.
2. كلما كان الموقف يجسد أزمة كبيرة، كلما سعى متخذو القرار نحو التقارب فيما بيـنهم وتفعيل دور الاستشارة الجماعية الداخلية والخارجية.
3. كلما طال الموقف، كلما زادت كمية المعلومات المتوفرة عنه.
4. كلما ازدادت تكلفه التعامل مع الموقف، كلما زاد التراجعُ عن القيم التي ارتبطت به.
5. كلـما ازداد الموقـف خطـورة ازدادت جهـود متخـذ القـرار نحـو تطمـين القلـق العـام

والبحث عن معونات خارجية، والقيام باتصالات دولية، ودراسات مقارنة لمواجهة الموقف.

وتعليقا على ذلك، نرى وجود حالة من التطابق والموائمة ما بين موقف العدوان والاحتلال الأمريكي للعراق في عام 2003 مع النقاط الواردة آنفا، إذ بعد إطالة أمد الحرب وكثرة الخسائر لدى القوات الأمريكية، والتكاليف المادية الباهظة المصروفة على الحرب العدوانية على العراق الشقيق، والتي لم يعد يطيقها معظم الشعب الأمريكي، دفع الادارة الأمريكية برئاسة جورج بوش الابن في عام 2007، تشكيل لجنة يرأسها عضو مجلس النواب الأمريكي لي هاملتون وجيمس بيكر وزير الخارجية الأسبق ومجموعة من الشخصيات الأخرى، بإعداد دراسة بخصوص الموقف في العراق ودور الدول المحيطة به، وتأثيرها على الوجود الأمريكي، وقد قامت اللجنة بزيارة العراق والدول المحيطة به وتقديم توصيات لأجل تفعيلها من قبل الادارة الأمريكية.

ضمن هذا الفهم فإن بعض المنظمات، كالمنظمات العسكرية تتميز بإدراج فقرة الموقف في مقدمة قراراتها الاستراتيجية أو العملياتية أو التكتيكية منها. وتعد عملية استعراض عوامل الموقف من الامور الاساسية لفهم جوهر القرار والتي من خلالها يتم الحصول على كل المعطيات والحقائق الوثيقة الصلة بالمشكلة التي يجب تحليلها، كذلك دراسة كل العوامل بغية التوصل إلى الاستنتاجات المؤثرة على المشكلة والاهداف والواجبات المنبثقة منها والتي من خلالها يمكن رسم الصورة الخاصة بالقرار. لهذا تعتبر عملية استكمال دراسة عوامل الموقف وتحديد مسالك العمل واظهار البدائل من خلال التمعن في البيئة الموضوعية التي تأخذ من وجهة نظر متخذ القرار، من العوامل الرئيسية، لكون القرار بعد صدوره يكون منفصلا عن صانعه، ويصبح محكوماً بتلك البيئة، ولذلك تظهر كثير من التحديدات التي تواجه القرار في عملية التنفيذ. لذا يعتمد تعريف موقف معين أو تحديد مشكلة في كثير من الاحيان على حجم المعرفة، حتى تُعدُّ المعلومات ومخرجاتها ذات أثر كبير على ترشيد القرار، كما ان ادراك صانع القرار للموقف يتأثر بالقيم والمعتقدات والتكوين الشخصي لمتخذ القرار والتي تعد جزءاً من قيم الدولة ومعتقداتها وشخصيتها، والتي يعبر عنها من خلال موقعه الرسمي في رده على الموقف الناشئ، ويستند فهم صانع القرار للموقف إلى ادراكه له، وإلى المعلومات المتوفرة عنه لكي

تمنح الفرصة بتحديد المشكلة والهدف اللاحق.

ومن هذا المنطلق والتحليل، ينبغي ان يتعامل صانع القرار مع افضل ما يمكن الحصول عليه في ضوء المتغيرات الدولية المختلفة، وليس على افضل ما يتمناه، أي ان تكون نظرته واقعية للموقف والاهداف التي يسعى اليها ولقدرته على المواجهة، وقد تتطلب في بعض الاحيان ضرورة التضحية ببعض الاهداف، ليس لعدم اهميتها، بل لان تحقيقها قد يرتب اضراراً كبيرة على الموقف مما يحرم من الحصول على المكاسب المتوقعة، وان التضحية في بعض الاهداف مرحلياً قد يؤدي إلى خلق موقف ملائم افضل لإنجاز اهداف اخرى اكثر اهمية. لذلك يمثل تحديد الموقف، أول مرحلة في عملية صنع القرار، الذي يستدعي استخلاص ما فيه وتحديد صورته للاستمرار والتقدم إلى المرحلة الثانية، وعليه فإن التعرّف الموضوعي والدقيق للموقف واستيضاح معالمه يؤثر في النتيجة النهائية للقرار الاستراتيجي.

ثانياً- تحديد المشكلة

تشكل عملية تحديد المشكلة، الحالة المستقبلية التي يرمي صانع القرار الاستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها وتصنيفها، لتشكل الإطار العام للقرار، فهي تحدد البدائل التي يبحثها، وطريقه التقييم لها. وكذلك تؤثر الطريقة التي تعرض بها المشكلة تأثيرا عميقا على المسار الذي تم اختياره، حيث يؤدي الى التحديد السليم لها من خلال بحثها وجمع البيانات والإحصائيات المتعلقة بها. فكلما كانت البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة صحيحة ودقيقة ومتكاملة، كان تعريف المشكلة وبيان حدودها وايضاح أبعادها أكثر يسرا وسهولة، ويمكن الوصول إلى القرار الاستراتيجي السليم في النهاية. هذا من طرف، ومن الطرف الثاني ينبغي أن يكون التحرك الأول لصانع القرار منصبا على خلق صورة أولية للمشكلة في أذهان منظومة هيكلية صناعة القرار، من خلال وضع قائمة تفقد أولية تشمل (ماذا، لماذا، متى، كيف، أين، من)، بهدف التعرّف على المشكلة بأكبر قدر ممكن من الدقة، وهل المشكلة مثيرة للاهتمام العام للقرار الاستراتيجي أم فيها بعد خاص؟ وهل لها بعد يتعدى من حيث التأثير والنتائج حدود الأشخاص المباشرين المعنيين بها كمشكلة. ومن المناسب أن نشير الى أن هناك ثلاثة أجزاء أساسية لكيفية التعامل مع المشكلة، والتعرف عليها ودراسة أبعادها:

الجزء الأول- تصنيف المشكلة، هل هي مشكلة عامة متكررة يمكن مواجهتها، أم نوع جديد من المشاكل لا يمكن معالجتها.

الجزء الثاني- التعرف على المشكلة، وهذا يعني تحديد المشكلة ومنحها التفسيرات المناسبة، وما هو جوهر مفتاحها.

الجزء الثالث- تحديد الجواب للمشكلة والفرصة، إذ ينبغي تعريض المشكلة او الفرصة المعنية بالتطوير والتحليل إلى مجموعة من المعايير الواضحة، وكيفية جمع المعلومات عنها، وما هو الهدف الذي يجب أن يصل القرار إليه وتحديداته، والشكل رقم (3-5) يبين كيفية جمع المعلومات عن المشكلة والفرصة.

الشكل رقم (3-5) يوضح كيفية جمع المعلومات والأفكار عن المشكلة والفرصة

تحليل الموقف
تحديد الاهداف
تحديد المشكلات
جمع افكار جديده
خصائص ثابته
جمع افكار جديده
خصائص ثابته
اختيار الافكار
اختيار الافكار
رفض الافكار
تبني الافكار
تبني الافكار
رفض الافكار
توليد البديل

ضمن هذا الواقع، ينبغي البحث عن القيود التي تحيط بالمشكلة أو الفرصة الظاهرة،

وتحديد العناصر الجوهرية والنطاق الكافي لمعالجتها ووضع الحلـول الـصحيحة لهـا، بالاسـتفادة مـن مشورة الآخرين، على أن تجري إعادة النظر في الخيارات بمرور الوقت والتمسك بالرأي الـراجح الـذي يعتقد أنه صالح لحل هذه المشكلة أو تلك، وتحديـد الأولويـات بموجـب مجموعـة مـن الاتجاهـات العقلانية، مع بيان الهدف، وكيفية ربط الأهداف الفرعيـة المبـاشرة بالأهـداف العامـة، ولمـن تعطـى الأولوية لهذا النوع من الأهداف، وكيف سيعمل حل هذه المشكلة على تحقيقه؟ ومـا هـي القـدرات والموارد، لمواجهة المشكلة؟... وعليه، ينبغي على صانع القرار أن يتـذكر أن الخطـوة الـصحيحة تعنـي النتيجة الصحيحة.

ثالثاً- تحديد الأهداف الاستراتيجية

من المعلوم أن عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية، هي من الأمـور الأساسـية في فـن وتحليـل القرارات الصحيحة، من حيث صناعتها واصدارها، لأن عملية التفكير في الأهداف وكتابتها على الـورق في بعض الأحيان، قد تكون كافية لتقود إلى الخيار الاستراتيجي، دون القيام بمزيـد مـن البحـث. ومـن هذا الوصف، تساعد عملية تحديد الأهداف في توجيه عملية صنع واتخاذ القرارات بكاملها، بدءا من تحديد المشكلة والفرصة المتاحة، ودراستها وتحديد البدائل وتحليلها، والتي سـتقود بالتـالي إلى تبريـر الخيار النهائي. وهناك ثلاث نقاط رئيسية للتركيز على الأهداف للوصول إلى المـسار الـصحيح في صـنع واتخاذ القرارات، وهي:

النقطة الأولى: أن الأهداف تساعد على تحديد المعلومات التي نسعى الحصول عليهـا، فعنـد تحديـد الهدف يجري جمـع المعلومـات وتفـسيرها، وصـولا لاسـتنتاجات منطقيـة تـساعد في تحقيـق القـرار الصحيح، وفقاً للتوقيت الصحيح والمكان الملائم له.

النقطة الثانية: إن الأهـداف تـساعد في تفـسير الاختيـار للآخـرين، إذ يطلـب حيـنما يـشرع صـاحب المشكلة لاتخاذ القرار، يتطلب منه بيان أسباب القرار الذي سيتخذ، فعندما يكون جامعاً لقائمـة مـن الأهداف، يكون قادرا على تحديد مسار التفكير، وبيان كيف أن القرار يحقق الأهداف الأساسية أكثر مما تحققها البدائل الأخرى.

النقطة الثالثة: أن الأهداف تحدد أهمية القرار وما يحتاج إليـه مـن وقـت وجهـد، وكـذلك الأمور غير المتوقعة، وقد ينصب اهتمام صانع ومتخذ القرار على مجـال أضـيق مـما يجـب، وتستبعد اعتبارات مهمة، لا تظهر، إلا بعد أن يكـون القـرار قـد صـدر، لـذا يجـري التركيـز

على الأمور الملموسة والقابلة للتقدير الكمي، كالتكاليف ومدى التوافر، وتُنسى العوامل غير الملموسة كالجوانب الذاتية، كالسمات وسهولة الاستعمال، وغيرها من الاهتمامات الأساسية.

يضاف الى هذا وذاك، أن صانع القرار الاستراتيجي عند تحديد الأهداف يفكر بمجموعة من التساؤلات التي تساعده في الوصول إلى تحقيق الهدف، وتشمل الغاية والرغبة من القرار والتفكير بأسوأ الاحتمالات، والأثر المحتمل للقرار على الآخرين، والاستئناس بالآخرين للاستفادة من تجاربهم، والتفكير بنوع العمل، والبحث في عملية تفسير القرارات عند الآخرين ولهم. وباستخدام هذه الأساليب وغيرها سيتم الحصول على الكثير من الملاحظات التي تصنف الأشياء المهمة والمتعلقة بالقرار الذي يراد اتخاذه.

رابعاً- جمع المعلومات

ليس هناك من شك في أن عملية جمع المعلومات من الأمور الأساسية التي يستند عليها في عملية تحليل وصناعة القرار الاستراتيجي واتخاذه، إذ عند تحديد المشكلة وتفرعاتها تجري تهيئة الوسائل لتقليل العناصر الأساسية المجهولة، من خلال الحصول على المعلومات، وتوضح لنا ثلاثة أمور أساسية كيفية الاسترشاد بها من قبل صانع القرار، بغرض جمع المعلومات عن المشكلة أو الفرصة المثارة، وهي:

الأمر الأول: التفكير الدقيق بالمشكلة والفرصة، لضمان دقة تحديد مصادر المعلومات المرتبطة بتلك المشكلة والفرصة وبأبعادها المؤثرة.

الأمر الثاني: تفعيل دور الاستشارة مع أهل الاختصاص وذوي الخبرات، من أجل الحصول على معلومات إضافية، للتأكد والتعزيز الأحسن لفهم حدود المشكلة أو الفرصة وظاهرتها مع الظرف الطبيعي والاعتيادي.

الأمر الثالث: حسن استخدام المعالجات الاحصائية، وتوظيف المعلومات ذات الدلالات الواضحة، بالاستناد إلى مقاييس الموضوعية والصدق والثبات، بما يضمن فعاليتها في إعطاء القرارات والتقييمات الجيدة للخيارات والتفضيلات.

وعلى هذا الأساس، فإن المعلومات تمثل مقوماً من المقومات الأساسية لترشيد القرار الاستراتيجي، فالمعلومات ما هي بالمعنى العام، إلا الأداة التي من خلالها يتم تحويل البيئة الحركية إلى بيئة نفسية، والتي تتم في ضوء إدراك الموقف، وبالتالي صنع واتخاذ القرار،

كما أنها عبارة عن مجموعة من الإشارات ورسائل تساعد وتحفز صانع القـرار للتعامـل مـع الموقـف. لذا تصبح القرارات الاستراتيجية وغيرها من القرارات، بلا أساس، عنـدما لا توجـد معلومـات لإدامتهـا وتغذية الجديد من المتطور والمستحدث، لأنَّ توفرّ المعلومات المتكاملة يعتبر الركيزة الأساسية الهامـة في استمرارية المنهجية التحليلية للقرار الاستراتيجي ولمشكلاته، ضمن مراحـل الاسـتدلال، والاسـتنتاج، والتقويم، والاختيار للبديل الأحسن، وبحسب الشكل رقم (5-4).

الشكل رقم (5-4) يوضح مراحل المنهجية التحليلية للقرار الاستراتيجي*



* المصدر: الشكل من اعداد الباحث.

وحتى تتحقق الفائدة من توفر المعلومات، ينبغي أن تتوفر فيها الخصائص الآتية:

الخاصية الأولى: الموضوعية والدقة، وتعني قـدرة المعلومـات عـلى اعطـاء الـصورة المرغوبـة لـصانعي ومتخذي القرارات من حيث الثقة بما يتوفر من موضوعية ودقة في المعلومات.

الخاصية الثانية: الشمولية، وتعني قدرة المعلومات على الاتصال بطبيعة المشكلة أو الفرصة والعناصر المؤثرة فيها والمتأثرة بها.

الخاصة الثالثة: الملائمة، وتعني قدرة المعلومات على إعطاء الدلالات والآثار التي تسهم في الإحاطة بأبعاد المشكلة، وتحديد أفضلية البدائل الممكنة على الحلول.

والشكل رقم (5-5) يوضح خصائص المعلومات المتكاملة

الشكل رقم (5-5) يوضح خصائص المعلومات المتكاملة*



* المصدر: الشكل من اعداد الباحث.

ضمن هذا السياق، يتطلب البحث ضمن نطاق مشاريع القرارات البديلة الحصول على أكبر قدر من المعلومات في أقصر وقت ممكن، في اطار سقف وحدة صنع واتخاذ القرار، نظرا لوجود العقبات الكثيرة، مع الاشارة والتذكير بأن عملية تحليل المعلومات وتقييمها تمر بمراحل أساسية لينتج عنها معلومات دقيقة كفيلة بصناعة القرار، وتشمل المراحل ما يأتي [26]:

المرحلة الأولى: الإدراك، ويعني فيه الصورة التي تتكون في ذهن صانع القرار بسبب الظروف غير الطبيعية المسببة للإرباك في وظيفة الإدراك لدى وحدة صناعة واتخاذ القرار، بالإضافة إلى ضيق الوقت وقصر المدة الكافية للحصول على المعلومات الصحيحة والمصنفة في الحالات الطارئة، والتغير السريع في الموقف، مما يسبب في محصلته النهائية

الإجهاد والتعب والقلق، ويدفع إلى القصور في الإدراك وسوء التقدير، والإدراك عملية متشعبة ومعقدة، مما يؤثر على موقف المنظمة. مع الأخذ بالحسبان أن المنظومة العقائدية لصانع القرار والتجارب السابقة، تشكلُ أهمَّ العوامل المؤثرة فيه، يضاف إليها تكرار الأفعال المباشرة والوثيقة الصلة بالقرار في علاقة المنظمة، كالتاريخ الذي يصبح اعتباره مقياساً لدراسة الموقف.

المرحلة الثانية: التصور، ويمثل مجموعة الأفكار والمعلومات التي تحكم تصرف الإنسان، وهي الانطباع الأول الذي يتولد لدى الفرد نتيجة حافز معين. هذا من ناحية، ومن ناحية ثانية، ففي السياسة الخارجية يستجيب صنع القرار للأفكار ذات الصلة بالبيئة الخارجية ومؤثراتها على التصور، والتي تشمل المعلومات بكافة أشكالها وتدفقها بما يشبه وسائل تصل الإنسان عن طريق حواسه، فتؤثر في التصّور، وقد تحدث تغييرات جذرية فيه. مع أهمية التعرف على حقيقة مؤداها، أن متخذ القرار هو على رأس قمة الهرم في المنظمة، وقد يكون بعيداً عن المعلومات التفصيلية التي تصف البيئة الخارجية.

المرحلة الثالثة: التقويم، ويشير الى تقويم صانع القرار للمعلومات من حيث جودتها، أو عدمها، ليكوِّن لديه فكرة عن ذلك التصور، وهذا ما يعرف بـ (تقويم التصور). مع الأخذ بالاعتبار أن القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع لصانع القرار، تلعب دوراً عاطفياً في التأثير بكيفية إدراك سلوك الآخرين، وبالتالي يفسرّ المواقف التي تواجهه بالشكل الذي لا يتعارض مع ما تعلمّه، وإن اختلفت البيئة الواقعية للموقف مع تلك القيم، وكلما كان صانع القرار يمتلك معلومات دقيقة حول ما يواجهه، كان أقرب إلى فهم الموقف. وخلاصة الأمر أن مسألة الإحاطة بالموقف تتطلب ترابط عناصر حاكمة (الإدراك، والتصور، والتقويم). فالإدراك يؤدي إلى خلق صورة ذاتية عن طبيعة ومعنى المواقف، وهذه الصورة تستخدم كأساس لبناء التقييم ومدى القدرة الذاتية للمنظمة للرد على مطالب بيئتها الخارجية، أي إنها تستخدم لتقييم المواقف واستقراء أمنيات الحقيقية، ومحصلة التقييم تؤثر أخيرا في نوعية التصرف اللاحق لصانع ومتخذ القرار. جدير بالذكر، أن التطورات التي تحدث في موقف ما، تنتج عنها ديناميكية مستمرة تتشكل منها معلومات واسعة، منها ما هو حقيقي، ومنها ما هو مخادع، ومنها ما هو متناقض. وهذا الوصف يشكل عنصر ضغط على وحدة تحليل وصناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي، إذ لا يمكن التعامل مع هذا الزخم

الهائل من المعلومات من دون تحليل وادراك لها ولكل مجوعة منها، وعلى هذا الأساس، يجد الباحث العلمي والمحلل الاستراتيجي، أن الحكومات أو المنظمات، تعتمد على أجهزتها الاستخبارية، بل ينبغي أن تكون الاستخبارات ضمن إطار الزمان والمكان لتوفير المعلومات القيمة والصحيحة لتقليل احتمالات الخطأ في القرار.

المرحلة الرابعة: توليد البديل الاستراتيجي، إذ تتشكل في هذه المرحلة اتجاهات متعددة لوضع المشكلة أو الفرصة المعروضة، في طريق الاختبار الموضوعي، من خلال معرفة طاقتها وقدرتها على الاستجابة والتحول والتأثير لهذا البديل، وتكلف مجموعة العمل المتخصصة بصناعة واتخاذ القرار، للبحث عن الحلول الممكنة وتقييم كل بديل منها، على أن تشمل خطوتين أساسيتين:

الخطوة الأولى: تحتاج إلى بحث المختصين والخبراء لهذه المشكلة القائمة، إذ تبرز في هذه الحالة عدة بدائل يجري التحري عن آثارها الجانبية، ومعرفة مصادرها من خلال الاستبصار بالأشياء، وطرق البحث العلمي وتوظيف النظريات العلمية، والدوافع الشخصية، والقيم والحالات الدراسية المماثلة، والمنظومة الأخلاقية القائمة في المجتمع محط الدراسة والاهتمام بالمشكلة القائمة. وهذه الخطوات تحتاج إلى اختيار الأساليب التي تؤمنّ لها المقدرة في تحليل البدائل، وتقصيّ نتائجها ومميزاتها، ومن هذه الأساليب [27]:

1. أسلوب الحدس: وهي عملية ناجمة عن فاعلية الخبرات المتراكمة حينما تتسم ظروف المشكلة بعدم التأكد وقلة السوابق والحقائق حولها، وأن البدائل متداخلة، وهناك ضيق في الوقت ودعوة متشددة نحو حسم المشكلة.
2. أسلوب دلفي: وهي عملية جماعية تعبر عن آراء مجموعة من المختصين وعن تحليلاتهم، إزاء القضايا المستقبلية وحلولهم الإبداعية للمشكلات المتوقع قيامها ضمن المجالات العامة.
3. أسلوب السيناريو: هو عملية افتراضية لمجموعة أحداث مستقبلية، تدفع نحو استشارة الأفكار للتصرف حيالها، وتحديد الإجراءات العلاجية لها في ضوء معطياتها، وبما يعزز من قيمة التحسبّ للقرار، وقدرته على التصدي للمشكلات التي قد تظهر.
4. أسلوب بحوث العمليات: وهو عملية منظمة لتطبيق الوسائل العلمية في معالجة

المشكلات المعقدة بإدارة النظم الكبرى وتوجيه قواها البشرية، ومعداتها ومواردها الحكومية والعسكرية، فضلا عن توظيف فروع هذا الأسلوب من البرمجة الخطية والمصفوفة، وتحليل السلاسل الزمنية والمسار الحرج.

5. أسلوب النماذج الرياضية: وهي أساليب تجريبية لتحليل ومعالجة المتغيرات الكمية التابعة والمستقلة في عمليات صنع واتخاذ القرارات من خلال استخدام وتفعيل نماذج التنبؤات بمتغيرات البيئة، أو تلك النماذج المختصة بآلية عمل النظام ومعدلات أدائه، إضافة إلى النماذج البحثية عن الحلول المثلى.

الخطوة الثانية: وتشمل تقييم البدائل الاستراتيجية بعد تعرضها لمجموعة من الاختبارات العلمية والعملية، لبيان مزايا ومساوئ كل واحد منها، ومدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة او الفرصة موضوع البحث، مع الأخذ بعين التقدير، أن هناك علاقة بين البدائل والمرونة والتكيف الاستراتيجي للمنظمة، حيث أن فكرة توليد البدائل التي تعتمدها المنظمة، يعني امتلاك المنظمة للمرونة الاستراتيجية، وإن قيمة القرارات الاستراتيجية للمنظمة تزداد بأمرين: أولهما السرعة التي تستطيع المنظمة بواسطة استخدام خياراتها، وثانيهما انخفاض الكلفة من استخدام هذه الخيارات، التي تشمل المتطلبات الأساسية لعملية توليد البدائل الاستراتيجية (الإبداع، والمرونة، والتوقيت). ونتيجة لعدم محدودية عدد البدائل الاستراتيجية، لذا فإن استراتيجي المنظمة يدرسون عدد كبيرا منها ويتم الاختيار من بينها، ووضعها ضمن قائمة بوصفها بدائل استراتيجية يتم اختيار بديل استراتيجي واحد، أو أكثر لتعبر في النهاية عن القرار الاستراتيجي، ويمثل عملية صنع القرار ليشمل دراسة وتحليل منطقي لكافة البدائل والمعطيات ذات العلاقة بالمشكلة، وتم التعبير عنها في الموقف، وهي عملية تصنيف الاحتمالات/البدائل إلى حدها الأدنى ليتسنى لمتخذ القرار اتخاذ ما يراه مناسبا.

وعلى هذا الأساس، تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة المواءمة بين البدائل الاستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية، وبما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة. وتبرز في هذه المرحلة أهمية دور هيئة الخبراء والاستشاريين والمساعدين للقائد أو الرئيس في عملية بحث ودراسة البدائل المطروحة، لكي تجعل للمنظمة في محيط أوسع والاستفادة من نقاط قوتها، لمتابعة الأمور

المهمة في بيئتها الخارجية، ويجب ربط البيئتين الداخلية والخارجية بنظر الاعتبار وإلا كان العمل نظريا. لذلك يلاحظ أهمية توجيه قيادة المنظمة عمل هذا الفريق وتتابعه، وقد يتدخل القائد أو الرئيس شخصيا في كثير من الأحيان لاستبعاد بديل من البدائل لا يصلح تطبيقه، أو لتحديد الاعتبارات الأساسية التي ستتم عليها بناء عملية تقيم البدائل.

المرحلة الخامسة: اختيار البديل الاستراتيجي، وهذه المرحلة من أدق مراحل القرار جميعا، لأن اختيار البديل الاستراتيجي يعني حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول، وهذا الأمر يحتاج إلى القدر الكبير من الكفاءة والقدرة الذاتية للرئيس أو المدير لتحقيق الاختيار السليم. فأسسُ القرارات تتجسد في (الحقائق، والتحليل، والإمكانيات، والاحتمالات، والخيارات)، فإن بنيت على غير ذلك فهي (فن)، يختلف أمره وفقا لاختلاف مواهب صانعيها، أما إذا كانت معتمدة على الأسس المذكورة آنفا، فهي علم له أصوله وقواعده يطلق عليه علم القرارات، والذي بني وتطور نتيجة للإنجازات التي حققتها ثورة المعلومات والاتصالات، والتي طورت النماذج الفكرية المعتمدة والمؤثرة في تحليل وصناعة واتخاذ القرارات، أو التعلم المنظمي، أو الاجتماعي، لذا تعتبر دراسة وتحليل القرارات من الدروس المهمة والمستنبطة التي أنتجتها ثورة المعلومات، وتتطلب منا الاستمرار في دراسته وتعلمه وخلق المواءمة والتزاوج التام بينه وبين الاتصالات، التي هي عصب وروح العصر ليتسنى لصانع ومتخذ القرار استخدامها في الوقت المحدد والمناسب. مع الأخذ بالاعتبار أن اختبار البديل الاستراتيجي يجري بحسب السياق المنطقي للمفاضلة، وعلى أساس التوجه الموزون والمحسوب، في ضوء المعايير والمقاييس ذات العلاقة بنوعية القرار، وضمن إطار الكلفة والمنفعة المترتبة على البديل الأفضل في إطار المفاضلة، التي تتضمن المعايير الآتية:

1. تكلفة البديل المترتبة عنه حينما ينفذ.
2. قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة المسخرة لحل المشكلة.
3. نوعية المعالجة التي يقدمها إزاء المشكلة كلية، أم جزئية.
4. مدى انسجام البديل مع أهداف القرار على صعيد النظام والمجتمع والبيئة.
5. مدى السرعة والتوقيت المطلوب في تنفيذ الحل ونتائجه المحتملة.
6. درجة المخاطرة المتوقعة عن البديل في حالة عدم تحقيقه الهدف المطلوب منه.

ومـن المفيـد أن نـشير الى بـروز نظريـات ووسـائل قـدمتها العلـوم الـسلوكية وطورتهـا ثـورة المعلومات، وأصبحت بإمكانياتها وفعالياتهـا تـساعد محلـلّي وصـانعي ومتخـذي القـرارات في اختبـار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل، وشملت هذه الطريقة: نظريـة المبـاراة، وشـجرة القـرارات، ونظرية الاحتمالات، ودراسة الحالة، بحيث أكسبت تلك الطرق والنظريات صانعي القرارات، الخبرات المتواصلة والقدرات الإبداعية وتفعيلها عند قيامهم بدراسة المشكلات والفـرص وتحليلهـا ومعالجتهـا والوصول إلى حلول إيجابية بصددها. ووفقاً لهذا التطور، يخضع القرار الاسـتراتيجي البـديل للاختبـار التجريبي من قبل صانع القرار ومتخذه، ليتسنى لهم التأكد من سلامة اختيارهم له، ولضمان جـدول نتائجه وتأثيراته تمهيدا لاعتماده قرارا استراتيجيا مستقبليا عبر الواقع الميداني لحل المـشكلة ومعالجـة الفرصة وتدبيرها، وعند هذه الحالة يمكن أن نقول أن العملية بدأت تـدخل في صـلب اتخـاذ القـرار، ويمكن تعرفيها "بأنها عملية دقيقة تهدف إلى الاختيار بين البدائل والخيارات، أي اختيار البديل الذي يعتبره متخذ القرار صحيحا، أو قريبا من الصحة عندما لا تتيـسر المعلومـات الكافيـة والكاملـة حـول المشكلة، وهي عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين أو أكثر، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة، أو تكون فيها نسبة الأرجحية ضئيلة. وتعد الإجراءات المتخذة قبل تطبيق البديل تقويماً عملياً للحـل النظـري، واستكمالاً لعلمية الجهد العلمـي والمعـرفي في إدخـال التعـديلات المطلوبـة، ولقيـاس فاعليـة البـديل وضمان النتائج المترتبة عليه لاحقا. علـماً بـأن هنـاك وسـائل متعـددة تـدعم وتـساند هـذه الخطـوة المنهجية في اختيار البديل الأفضل، وإثبات تميزه مثل (برمجة الحاسـوب، ونمـاذج المحاكـات، وتحليـل الكلفة والمنفعة، والرضا العام والمشاركة، وعدالة الإجراءات، وتقـدير الأثـر الاجتماعـي، وتقـدير الأثـر البيئي، وتحليل الخطر). وفي ذات الاطار، فإن تنفيذ الخطوات الست الواردة آنفا، ينبغي أن تكـون في نطاق من السرية والأمن العالي، بفعل الطابع التخصصي والتقني والاستشاري في هيكلية صنع واتخـاذ القرار. ويتطلب من جميع المعنيين في هـذه المنظمـة والمـشتركين معهـم الالتـزام بهـذا المبـدأ، ومنـع الخروقات الاستخبارية الخارجية، وفي حالة انكشاف سره فله تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سـواء من البيئة الداخلية أو الخارجية.

المرحلة السادسة: التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه، إذ تشكل متابعة القرار وتقويمه، بمثابة مرحلة الإعلان عن القرار رسميا، ضمن البيئة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو التعليمية المعنية، ويتطلب التطبيق الفعلي بعض الإجراءات اللازمة، وهي:

1. صياغة البديل بوصفه قرارا استراتيجيا دالاً على مضمونه بشكل جيد.
2. اختيار الوقت المناسب لإعلان هذا القرار.
3. تهيئة البيئة الداخلية المعنية لتنفيذ القرار، والاستعداد لعمل ذلك، وتهيئة الموارد والإمكانيات اللازمة، والإدارات والأقسام.
4. تهيئة البيئة الخارجية المتصلة بالرأي العام وشرائح المجتمع، لضمان الالتزام وحسن التجاوب والتفاعل مع القرار وتنفيذه.

ومن نافلة القول إن القرار الاستراتيجي يشمل جميع الأفعال التي تلزم وضعه موضع التنفيذ، أو في صورة تجعله يؤثر بالواقع وتتأثر به الإجراءات التنفيذية للمشروع. وعليه فإن عملية اتخاذ القرار وإعلانه، تتصف بالصعوبة، في أحيان كثيرة، وسبب ذلك يعود إلى جملة عوامل مهمة، في مقدمتها:

- صعوبة التنبؤ الدقيق والمسبق بنوعية ردود أفعال المنظمات الأخرى، وبالتالي تحديد النتائج المترتبة على الأنماط السلوكية المنوي اتباعها.
- احتمال الفشل الذي يسبب كارثة، أو حالة غير طبيعية، وخاصة في أوقات الأزمات التي تواجه قطاعات العمل، والمنظمات، بسبب التغير السريع لمواقف القطاعات والمنظمات الأخرى، وعدم القدرة على السيطرة على الموقف.

وبهذا المنهج، تضع القيادة الأمامية للقطاع أو المنظمة خطة لتنفيذ فقرات القرار الاستراتيجي الذي وقع عليه الاختيار، مع ملاحظة التحديدات المفروضة، والتي تشمل [28]:

1. الوقت الذي يستغرقه لتنفيذ الحل.
2. مراحل التنفيذ.
3. الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ والعلاقة بينهم ومسؤولياتهم.

4. الطريقة التي يتم بها التنفيذ.
5. الوسائل المساعدة لمراقبة التنفيذ.
6. المعايير المستخدمة لقياس نسبة النجاح لحل المشكلة.
7. المشكلات المستجدة نتيجة التنفيذ والحلول المناسبة لعلاجها.
8. البديل الواجب استخدامه في الظرف الطارئ.

مع التذكير بأهمية متابعة ومراقبة تنفيذ القرار بالشكل الذي يعزز من استمراريته التطبيقية العملية، فضلا عن إمكانية نجاحة في تحقيق الأهداف المخططة، وهنا يبرز دور الجهات التي اشتركت في صناعة القرار، كنواب الرئيس والمستشارين وهيئات الركن ولجان التخطيط والمتابعة والتنفيذ، والتي تقوم بدورها بمتابعة وملاحقة فقرات التنفيذ، وتحديد درجات الفشل والنجاح، وتحليل النتائج النهائية للعمل والتنفيذ، وتقدير مدى تحقيقها للأهداف التي كان يقصدها القرار المتخذ. وفي الوقت ذاته ينبغي استحضار الجهود الوقائية لمعالجة القرار عند مواجهته بعض الصعوبات أو العقبات من قبل لجان معدة لهذا الغرض، إما بالاستمرار عليه ومعالجته، أو بالدعوة إلى تعديله، أو بإيقافه أو بإلغائه، وهذا يعكس روح المسؤولية لدى هيكلية صنع واتخاذ القرار، ودفعهم للمشاركة في إبداء الآراء والاقتراحات، والتحري الدقيق عن مواطن الضعف خلال التنفيذ، مما يزيد من حماستهم وإقبالهم على الفعل.

إن عملية استكمال المتابعة والمراقبة تجري عبر منظومات فنية وعلمية تحليلية متعددة المستويات، تشمل التغذية الراجعة، أطر الأعمال، توقيت الأعمال، التحكم الذاتي، النظم المفتوحة، مع تأكيد أهمية مباشرة متخذ القرار، لإجراءات التقويم الموضوعي والمعالجة للنتائج المتحققة، وللآثار الفعلية الناجمة من تنفيذ القرار ومنذ مراحله الأولى، وبهذا يكون التقويم بمثابة الاختبار، أو الفحص، لمعرفة التأثيرات التي أنتجها القرار ليتماشى مع البرامج والأهداف التي تم التخطيط لها والمراد بلوغها وانجازها، فالتقويم "يمثل العملية المنهجية التي يقوم بها صانعوا القرار، ويجري تطبيقها في سبيل تحديد قيمة النتائج المترتبة عن تنفيذه، بحيث ينتج عن هذه العملية التحليلية إثبات صحة البديل من عدمه، وبالتالي إيجاد بديل ثاني عوضا عنه في حالة الفشل"[(29)].

والشكل رقم (5-6) يوضح الخطوات المنهجية لتحليل وصنع القرار الاستراتيجي.

الشكل رقم (5-6) يوضح الخطوات المنهجية لتحليل وصنع القرار الاستراتيجي

الخطوة	التفاصيل
١- تحديد الموقف ودراسته	• دراسة البيئة الخارجية والداخلية والعوامل النفسية وفهم الظروف المحيطة وتحديد نوعية القرار والتجاوز عن الغموض وخلق الاستجابة التنفيذية
٢- تحديد المشكلة	• تعريف المشكلة وتصنيف المشكلة وتحديد الجواب للمشكلة وتحليل البيانات
٣- تحديد الاهداف	• تحديد سلم الهدف وتعريف الهدف وحدود الهدف وابعاد الهدف
٤- جمع المعلومات	• دقه تحديد مصادر المعلومات وتفعيل دور الاستشارة وحسن استخدام المعالجات بالاستفادة من تقنية المعلومات
٥- توليد البديل	• اسلوب دلفي واسلوب بحوث العمليات واسلوب النماذج الرياضية ومن ثم وضع الحلول وتصور نتائج الحلول
٦- اختيار البديل	• مقارنه الحلول باستخدام الاساليب العلمية
٧- تنفيذ القرار الاستراتيجي	• اعاده صياغة الدور لتهيئه البيئة الداخلية والخارجية واختيار الوقت المناسب ووضع خطة لتنفذ المتابعة والمراقبة والتقويم

6.5- التقسيمات التنظيمية والفنية للقرارات الاستراتيجية

من البديهيات العلمية، أن هناك عوامل ذات تأثير في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، إذ تفاوتت الدراسات والبحوث في تناولها وعرضها، فمنها من ركزَّ على عوامل دون أخرى، وهناك من تركها وذهب الى البعض الآخر، وكلٌ بحسب فلسفته وما يؤمن به من تصورات وتصرفات ازاء القرارات الاستراتيجية. بيد أن التطورات التقنية التي عصفت بالمجتمعات على امتداد مساحة الكرة الأرضية، فرضت على الجميع وفي المقدمة منهم القيادات الأمامية أن يتعاملوا بحذر مع صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، لما لها من أثر على حاضر ومستقبل إدارة المنظمات. وكما هو معلوم، أن كل عمل يتخذه الإنسان في سعيه لتبني قرار معين، يتعرض لجزء من تلك المشاكل والمعلومات المرتبطة بها ومعطياتها المتسارعة، إلا أن العقل الانساني والقيادي الراجح، يعتمد على النقاط الحاكمة في التخطيط السليم والخاص بأي قرار يقوم على اصداره، استنادا الى دراسة تلك المشكلات والفرص المرتبطة بها، وتأمين المعلومات التي تكشف حقائق المواضيع، وطبيعة المشاكل المطلوب تجاوزها عند صناعة القرار واتخاذه.

ضمن هذا السياق، يقسّم المهتمون بقضايا الإدارة العامة، القرارات، باختلاف المعيار الذي يعتمد عليه كل منهم في قيامه بهذا التقسيم، فقد يكون المعيار هو مصدر القرار، أو شكل القرار، أو أهمية القرار، وغير ذلك من المعايير. وتصنفّ القراراتُ في المنظمات الإدارية إلى خمسة تقسيمات رئيسية، وعلى وفق الترتيب الآتي [(30)]:

1. القرارات الأساسية واليومية: وتشمل القرارات الأساسية أو القرارات الاستراتيجية ذات الأهمية الكبيرة للمنظمة، وتتعلق بكيانها وتنظيمها وسياستها وأهدافها، وقد يطلق عليها القرارات غير المجدولة. أما القرارات اليومية او الروتينية، فهي التي تتكرر كثيرا في العمل اليومي للمنظمة، ولا تحتاج إلى تحضير وأبحاث مسبقة، وقد يطلق عليها القرارات المجدولة.
2. القرارات التنظيمية والشخصية: وتتضمن القرارات التنظيمية التي يصدرها القائد الاداري أو المدير الإداري بصفة رسمية، باعتباره المسؤول الرئيس عن المنظمة، وتشمل قرارات التعيين أو الترقية وما سواها، أما القرارات الشخصية فهي التي تصدر عن المدير بصفته الشخصية لا صفته التنظيمية، كقرار الرئيس الإداري

تقديم استقالته.

3. القرارات الادارية (بموجب اللوائح) والقرارات الفردية: تصدر القرارات الادارية المتصلة باللوائح في مواجهه فرد، أو أفراد غير محددين بذواتهم، بحيث ينطبق القرار على كل فرد تتوافر فيه الشروط المحددة في القرار طوال مدة سريانه. أما القرارات الفردية فهي التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم وأسمائهم.
4. القرارات المكتوبة والشفوية: تعني القرارات المكتوبة تلك القرارات الإدارية الصادرة بشكل مكتوب لتكون بمثابة مستند رسمي، ولسهولة فهم القرار وتفسيره. أما الشفوية، فهي القرارات الإدارية الصادرة بشكل شفوي، ويعتبر قرارا سليما ومنتجا لجميع آثاره.
5. القرارات الصريحة والضمنية: تصدر القرارات الصريحة من قبل القائد الإداري بصورة واضحة ومباشرة، أما القرارات الضمنية فهي تلك القرارات المستخلصة من مسلك القائد الإداري، دون التعبير عن صراحته، وهي قرارات إرادية تصدر عن قصد، رغم كونها غير صريحة.

1.6.5- تقسيم القرارات بحسب الظروف

هناك ثلاث فئات ظرفية عامة للقرارات:

الفئة الأولى: القرارات الواضحة، وهي قرارات روتينية يمكن التنبؤ بها، وتسبّب قدرا يسيرا من السخط، أو الصعوبة بالمقارنة مع غيرها.

الفئة الثانية: القرارات الطارئة، وهي القرارات التي تتخذ في حالة الأزمة وبسرعة، وبقليل من الوقت للتفكير، أو الاستشارة.

الفئة الثالثة: بقية القرارات الأخرى.

2.6.5- تقسيم القرارات بحسب المضمون

هناك خمس فئات من القرارات اعتمادا على محتواها وهي:

الفئة الأولى: قرارات ذات إجابة صحيحة واحدة، وهي القرارات التي تحقق بالضبط ما يراد منها ولها، ليس أكثر.

الفئة الثانية: قرارات تبصيرية، وهذه قرارات تأتي على شكل ومضة، وقد لا تكون

صحيحة، لكنها تُشعر العاملين بأنها صحيحة، وتنطوي على جاذبية فنية.

الفئة الثالثة: قرارات عدوانية، وهي تلك القرارات التي تسبب مشاكل للأشخاص الآخرين أكثر من المشاكل التي تهدف إلى حلها.

الفئة الرابعة: قرارات مؤذية، وهي تلك القرارات التي تحتاج إلى شجاعة وإبداع في التنفيذ، إضافة إلى الاستعداد للتعامل مع الأشياء غير المتوقعة.

الفئة الخامسة: قرارات غامضة، وهي تلك القرارات التي تنطوي على حدود غير واضحة، ولا يمكن التوصل إليها باستخدام الأساليب المنطقية.

3.6.5- تصنيف القرارات بحسب الطبيعة العمل والتخصص

تصنف القرارات مع التطورات الحاصلة في عصرنا هذا، من حيث طبيعة العمل، وطبيعة متخذ القرار، وتوفر المعلومات وإمكانية البرمجة، إلى ما يأتي:

1. قرارات حسب طبيعة المنظمة: سياسية، اقتصادية، عسكرية، اجتماعية.
2. قرارات حسب طبيعة متخذ القرار، وتقسمّ إلى قرارات فردية، وتحدد في الشخص المخوّل لاتخاذ القرار وفقا للقوانين والصلاحيات الممنوحة ابتداء من رئيس الدولة نزولا. وقرارات جماعية، وتتخذ من قبل المنظمات والهيئات ومجالس الإدارة....
3. قرارات حسب توفر المعلومات، وتقسمّ إلى قرارات في حالة التأكد، وتتخذ في حاله تكامل وتوافر المعلومات الكافية لمتخذ القرار. وقرارات في حاله عدم التأكد، وتتخذ في حالة وجود جهل واضح في المعلومات يحدد عملية اتخاذ القرار ويركز فيها على عملية التنبؤ. وقرارات المخاطرة التي تتخذ في حالة وجود ضبابية في المعلومات، وهذه الحالة متأرجحة بين الحالتين، إذ تزداد خطورة المجازفة إذا اتجهت الحالة باتجاه عدم التأكد، وتقل كلما اتجهنا بالاتجاه المعاكس.
4. قرارات وفقا لإمكانية البرمجة، وهي حالتان، الأولى مبرمجة والثانية غير مبرمجة.

ومع أهمية ما ذكر، فإن التطورات التقنية والمتغيرات السياسية والاقتصادية والعلمية أضافت بعض التصنيفات المستحدثة نتيجة للتطور الحاصل على القرارات بوجه عام، والقرارات الاستراتيجية بوجه خاص، والتي تمثل المرتبة العليا في تصنيف القرارات

نتيجة لتطور العلوم الإدارية للمنظمات.

7.5- أساليب صناعة واتخاذ القرارات

يتخذ الإنسان في حياته سلسلة من القرارات التي تتفاوت في أهميتها ودرجة تعقيدها وتأثيرها على مستقبله ومستقبل الآخرين، ويخضع القرار لتأثير عدد كبير من المتغيرات الذاتية والموضوعية بما في ذلك المتغيرات التي تتعلق بالدوافع والخصائص الشخصية، إذ يتبع المديرون أسلوبا في اتخاذ قرارتهم ناتجا من محصله لعده مصادر. تبدأ من قراءة الكتب الخاصة بالإدارة إلى الممارسة والتجربة الشخصية والاستفادة من خبرة عناصر القطاع أو المنظمة الفاعلين معهم.

1.7.5- أساليب مختبرة

تنصّب الأساليبُ التقليدية في صناعة واتخاذ القرارات، على الخبرة والمشاهدة والتجربة وكذلك على الحدس، وبالتالي يتوقع تعددُ المصادر التي تشكل طريقة المدير في اتخاذ القرارات، هي شأن أي فرع من فروع المعرفة، قلما يكون له مصدرٌ واحدٌ فقط. ولكننا نرجّح أن يكون للخبرة والمشاهدة والتجربة والحدس، دورٌ هامٌ، على الرغم مما ينقصها من التدقيق والتمحيص العلمي، وسيتم مناقشة الأساليب والطرق المذكورة آنفا، وكما يأتي [31]:

أولاً- الخبرة، إذ يستخدم المدير خبرته الناتجة من تعامله مع المشكلات السابقة ليطبقها على المشكلات الآنية المشابهة للمشكلات السابقة. وإن الحلول التي أتبعت أمس يمكن أن تتبع اليوم أيضا. "ويمكن أن تطبق هذه في القرارات الجارية المتكررة، ويكتفي المدير فيها بتطبيق قاعدة أو سياسة تعمل بها منظمته، ولا تتطلب مقارنة بين البدائل المتاحة من حيث نتيجة كل بديل واختيار واحد منها. تتواجد عيوب كثيرة في هذا الأسلوب لعدم تطابق المشاكل القديمة مع المشاكل الحديثة، ويتطلب التحليل وجمع المعلومات من مصادرها الأولية بغرض حل المشكلة القائمة فعلا أفضل بكثير من الاعتماد على السياقات القديمة، وقد تشوب خبرة المدير الأخطاء والثغرات. وتتطلب الخبرة تنمية المهارات وعدم الركوع لحل واحد، وإجراء عملية التجديد من خلال إزالة القلق النفسي الذي يساور المدير عند الإقدام لاتخاذ القرار. لقد تزايدت عملية تطوير الخبرة للوصول إلى منطقة أعمق في وعي الإنسان، وهذه تتطلب اتخاذ ثلاث خطوات (الانبثاق التام والمراقبة المستمرة، التراجع

والتفكير والسماح للمعارف الداخلية بالانبثاق، والتصرف في لحظة الاهتمام بالجديد في حينه). لهـذا نجد أن تلك العملية تتناغم مع تطبيق تبسيط الأمور والتخلي عن القلق، وهذا مما يزيـد مـن إدراك المدير عن قدومه لاتخاذ القرار.

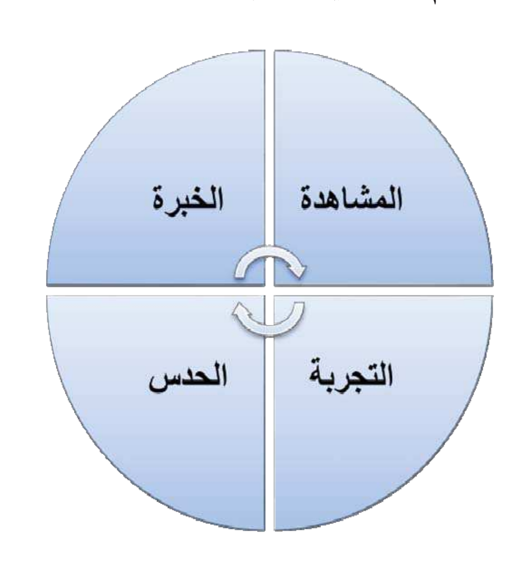
ثانياً- المشاهدة، وتُعدُّ من الأساليب التي يستخدمها المديرون لصناعة واتخـاذ القـرارات بـصدد حـل مشاكلهم، والتي يحصلون عليها من خلال زملائهم الآخرين أو من منظمات أخرى. وتحمل المشاهدة نفس عيوب أسلوب التجربة، ولا تتلائم مع مشاكل منظمة وأخرى، وهذا الأسلوب قـد يبقـي المـدير رجلا تقليديا ليس لديه رغبة في تحمل المخاطر والتطور مع الأساليب الجديدة. تتفاوت الثقافات عند المديرين تفاوتا كبيرا بسبب الاختلاف في الإدراك والخلفية الثقافية ونواحي الاهتمام لكل واحد منهم. ولكننا نرى بأن القرارات التي يصنعها الإنسان، هي مزيج من التفاعلات المختلفة للجوانب الإنسانية، كالعقلانية والعاطفية والحسية والإدراكية، لذلك فإن التقيد بأسلوب المشاهدة سوف لـن ينـتج عنـه قرار متكامل، ولن يفي بالغرض المطلوب، مع تعقيدات البيئة التي يتفاعل معها القرار.

ثالثا- التجربة، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المهمة التي استخدمت في صناعة واتخـاذ القـرارات في بداية الأعمال وما زال متبعا، إذ حين يواجه المديرون مشكلة معينة، يضعون لها حـلا أو مجموعـة حلول بعد اخضاعها لتجارب واختبـارات، ثـم تقييمهـا وبيـان إمكانيـة اسـتخدامها مـن عدمـه لحـل المشكلة، وقد يتبع المديرون في بعض الأحيان خليطا ما بين التجربة والأسلوب العلمي وغـير العلمـي. ضمن هذا الوصف، تبرز من أسلوب التجربة، الكثير من العيوب (استهلاك الموارد، وفقـدان الوقـت، وبعثرة جهود صانعي ومتخذي القرار) لكونها لا تأتي بحل جذري للمشكلة، وربما تزيد مـن تعقيـدها وعدم حلها، ولكنها تعطي للشخص القائم بها، التعلمّ من أخطائه لتصحيح قراراته المستقبلية.

رابعاً- الحدس، ويختلف حدس الإنـسان عـن بـاقي غرائـزه الأساسـية، والتـي تمثـل طبيعـة معتقده، إذ إن الخريزة تعبر عن الأثر الأساسي لتطور البشرية، بـل تـساهم الغرائـز في بنـاء وتطوير حدسنا وتصوغ تصرفاتنا، لكون الغرائز الإنسانية ترشـد كـل شـخص لتفـسير الأمـور بسرعة والتـصرف وفـق متطلبـات الموقـف، وتعطـي إمكانيـة للعنـاصر القياديـة أن تـصنع قراراتها ومعالجـة مـشاكلها وفـق هـذا الأسـلوب. ومـع تطـور الثـورات العلميـة والتقنيـة،

تطورت القدرات الحدسية للإنسان، ففاقت التفاعل مع الطبيعة أثناء مراقبة عملية اتخاذ القـرارات. وعلى هذا الأساس، تعد الأحاسيس والعواطف جزء أسـاسي مـن طريقـة إدراكنـا واتخاذنـا للقـرارات، ولكن علينا أن نميل إلى دراسة العواطف كجزء من أسس عملية صنع واتخاذ القـرار المنطقـي، لكـون العواطف تثير التقييم الإدراكي لصانع القرار، وتقوده إلى أحاسيس، فتساهم المـشاعر في رسـم الـصورة العامة لتشكل معنا لشيء أو أمر ما. والشكل رقم (5-7) يبين الصورة العامة لأساليب صناعة واتخـاذ القرارات.

الشكل رقم (5-7) يبين أساليب صناعة واتخاذ القرارات*



* المصدر: الشكل من اعداد الباحث.

2.7.5- الأساليب المتجددة في صناعة واتخاذ القرارات

مـن البـديهي أن تعتمـد الاداراتُ العليـا المتقدمـة في قطاعـات العمـل والمـنظمات، الأساليب العلمية وغير التقليدية في صناعة واتخـاذ القـرارات، وفقـاً لمـساقات تطـور روافـد الحياة وتسارع المتغيرات وتنـامي القـدرات الماديـة والتقنيـة، التـي فرضـت عـلى القيـادات السياسية والاقتصادية والتربوية وكل التنظيمات، اعـتماد المنهجيـات العلميـة والموضـوعية،

التي قوامها التفكير الواقعي والمنطقي غير المتحيز، والذي يتضمن خطوات علمية محددة، تبدأ بتعريف المشكلة والفرصة وتحديد الهدف، وتنتهي بالحل الأمثل، فالعملية تجري بإشراف مؤسسي يتميز بعقله القيادي الريادي وبقوته التنظيمية والفنية والتطور السلوكي لعناصره البشرية والمادية، لذا فإن مناقشة الأساليب العلمية ونماذج صنع القرارات في عصر ثورة المعلومات أصبحت الشغل الشاغل للمنظمات الإدارية. يضاف الى هذا أن عملية صناعة واتخاذ القرارات ترتبط مباشرة بواحدة من الحالتين:

أولاهما- أن عملية صناعة واتخاذ القرارات، محفزة للبحث عن أفضل الطرق العلمية الموصلة إلى الأهداف المخططة من قبل قطاعات العمل والمنظمات.

ثانيهما: أن عملية صناعة واتخاذ القرارات، ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية. ولابد لقطاعات العمل وللمنظمات عموماً، من توجيه عمليات الصياغة العلمية للأهداف وصناعة واتخاذ القرارات، من خلال نظرة كلية شمولية وعامية متوازنة، حتى تتمكن من أحداث الأمر المطلوب.

وعلى هذا الأساس، فإن القرارات الصحيحة والمتجدّدة من ناحية التفكير العلمي والمنهجي، تُبنى على نماذج قياسية أو شبه قياسية، ويتم من خلالها تحديدُ المراحل الخاصة بالمشكلة والفرصة المرئية، وبإشراف هيئة متكاملة من صناع القرار، مع الاستثمار الأمثل والمنظم للموارد المتاحة، البشرية والمادية والمعلوماتية، وعلى ضوء هذه الأساليب والاتجاهات المتطورة في عمليات تحسين دائرة صناعة واتخاذ القرارات بشكل عام، والقرارات الاستراتيجية بشكل خاص، برزت نماذج مختلفة تم اعتمادها وتطويرها من قبل المديرين والمعنيين والمفكرين المعنين بالعمليات التنظيمية على الأصعدة كافة، نذكر منها[32]:

أولاً- نموذج الرشد، ويقوم على فكرة سلوك الإنسان الرشيد، الذي يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلات وحصر الحلول ثم اختيار الطريقة العقلانية.

ثانياً- نموذج الاكتشاف الذاتي، ويعتمد هذا النموذج على فكرة المنظمة العلمية والعملية كنظام رشيد للعمل، يتعايش مع رأي المنظمة كنظام اجتماعي تراعى فيه الرغبات الإنسانية.

ثالثا- النموذج التراكمي المتدرج، ويعتمد على البرامج والسياسات والاعتمادات السارية ثم تجري بعض التعديلات على أساس القبول بمشروعية البرامج والسياسات.

رابعاً- نموذج المسح المختلط، ويقسمّ إلى قرارات جوهرية، وقرارات جزئية تدريجية.

خامساً- هنالك مجموعه من القرارات الأخرى التي برزت في الحياة الادارية، وتشمل:

1. النموذج العقلاني، ويتضمن سلسلة من الخطوات العلمية التي يعتمدها الأفراد والجماعات وإدارات المنظمات لضمان منطقية وحصافة وعقلانية القرار وفق أسس علمية سليمة ومتينة. يفسح القرار العقلاني المجال أمام صانعه ببلوغ أقصى النهايات للأهداف المنشودة أخذا بنظر الاعتبار المحددات التي قد تعترض تنفيذ القرار.

2. نموذج العقلانية المقيدة: إن أول من نادى بهذا النموذج هو عالم الإدارة "سيمون" أحد رواد الإدارة المحدثين في النصف الثاني للقرن الماضي بعد سلسلة من الأبحاث في مجال صناعة واتخاذ القرار في المشروعات والمنظمات الاقتصادية، ومن بين المزايا التي ينفردُ بها نموذجُ العقلانية المقيدة، بيان محددات عقلانية في الفرد، وعكس صور من عمليات صناعة القرارات المتعددة عبر ممارسة الأعمال اليومية، باعتبار هذا النموذج يعكسُ ميلَ الأفراد إلى اختيار البديل الذي يوفرُ مستوى من الرضا.

3. النموذج السياسي، ويحتوي هذا النموذج طريقه صناعة واتخاذ القرار بالشكل والأسلوب الذي يعتمدها المتنفذون من أصحاب المصالح، والقادرون على إحداث التأثير والسيطرة على نشاط قرارات الآخرين من الأفراد والجماعات، أو بعض الأقسام الإدارية في منظمة ما، ويمارس أصحابُ السلطة والنفوذ والقوة التأثيرَ والسيطرة على تحديد وإدراك المشكلة والفرصة المقصودة، واختيار الهدف وتحديد الحلول المناسبة، وتحديد الأفعال والانشطة التنظيمية والادارية وسواها.

سادساً: هنالك مجموعة من النماذج التي تعتمد عليها صناعة القرارات في الجانب السياسي:

1. النموذج التحليلي، ويقوم على أساس تحديد المعلومات الشاملة المرتبطة بموضوع صنع واتخاذ القرار، وحصر شامل للبدائل المتاحة أمام صانع القرار، واختيار

البديل الذي يحقق أعظم المنافع أو أدنى الخسائر.

2. النموذج التنظيمي، ويعتمد على رؤية معينة للعقل الإنساني وتفاعله مع البيئة، وقدرته على اتخاذ القرارات السريعة والمعقدة في فترة زمنية محدودة للغاية، وتتم عملية صنع القرار فيه، على أساس شبه آلية مبرمجة على ضوء برنامج تدريبي جرى إتقانه سابقا، والتركيز على المتغيرات المهمة ضمن بيئة هرمية تمتلك اتصالات ومفاصل تنظيمية.

3. النموذج المعرفي، وهو نموذج يقوم من خلاله صانع القرار بإسقاط عقائده الذاتية على عملية اتخاذ القرار، وهي مستنبطة من النظام العقائدي لصانع القرار.

مراجع الفصل الخامس

1. د. مازن إسماعيل الرمضاني. في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي.- بغداد: مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد2، 1979، ص168.
2. د. حامد ربيع. من يحكم تل أبيب.- بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1975، ص343.
3. الرمضاني، د. مازن إسماعيل، مصدر سابق، ص168.
4. Glueck, W. F& Jauch, L. R1979" BusinessPolicy& Strategic Management"(4 th. Ed), N. Y, Mc Graw- Hill International Book Co. Inc,1979, P185. نقلاً عن د. د.رائد عبد الخالق عبدالله، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه.عمان: مجلة الهدهد، العدد 10.
5. Johnson, Gerry& Scholes, Kevan,1993 " Exploring Coporate Startegy, Text& Casess", (3 th. Ed), Prentice Hall, N. Y, P131-152
6. د. كامل السيد غراب. النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.- الرياض: مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، العدد (56)، 1997.
7. د. محمد عبد الفتاح ياغي، و د. هاني يوسف خاشقجي. اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية.- الرياض: جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث، 1989.
8. العزاوي، وصال نجيب، السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد)، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد،2001.
9. Mintzberg, H.& Quinn, J.,1991," The Strategy Process Concepts& Contexts", U. S. A., (1 st. Ed), Prentice- Hall International, Inc .
10. رائد عبد الخالق العبيدي. علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الإستراتيجي.- بغداد: جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه، 1998.
11. د. سليمان خالد عبيدات. إدارة الإنتاج والعمليات.-عمان: الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال، ط1،1997.

12. منصور محمد إسماعيل. المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي.- البصرة: جامعة البصرة، أطروحة دكتوراه، 1997، ص14-15.

13. د. أعراف عبد الغفار عمر. إدارة المعرفة ودورها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.- بغداد: الجامعة المستنصرية، المعهد العالي للدراسات السياسية الدولية، 2004، ص37.

14. المصدر السابق، ص44 وما بعدها.

15. د. فهمي الفهداوي. السياسة العامة /منظور كلي.- عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص215.

16. د. سعد ابودية، عملية اتخاذ القرارات في سياسة الأردن الخارجية، مصدر سابق، ص127.

17. بوب وود وورد. القادة. ترجمة: محمد مستجير.- القاهرة: مكتبة مدبولي، 1992، ص9.

18. د.سلمان زيدان. نظم المعلومات الادارية واتخاذ القرارات.- بيروت: دار بن حزم، 2010، ص278.

19. د. حامد ربيع. نظم المعلومات وعملية صنع القرار القومي.- بغداد: مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، العدد 11، 1982، ص35.

20. د. الهلالي الشربيني. إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين.- المنصورة: المكتبة العصرية، 2006، ص47.

21. نضال محمد سعيد. القيادة الإدارية/ المفاهيم والأساليب.- بغداد: مكتبة المثنى، 1977، ص3.

22. د.عاصم محمد حسين الأعرجي. اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات (بحث مقدم للمؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن).- إربد: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كانون الأول 1993.

23. د.سامي تيسير سلمان. كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار.- نيويورك: مركز الأفكار العالمية، 1998، ص259.

24. د. عبدالغني بسيوني. ولاية القضاء الإداري على أعمال الإدارة.- الاسكندرية: منشأة المعارف، 1983، ص41.
25. جيمس دورتي، روبرت بالستغراف. النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية. ترجمة: د.وليد عبد الحي.- بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات، 1985، ص326-327.
26. كلية الحرب الملكية الأردنية، الأسلوب والمنهجية العسكرية، دورة 13، 2000، ص28.
27. بيتر اف دركر. القرار الفعال، كتاب فن الإدارة. ترجمة: أسعد أبو لبدة.- عمان: دار البشير للنشر، 1997، ص390-393.
28. د. حسن أبشر الطيب. المحاور النظرية والتجريبية لعلم السياسة العامة.- مسقط: مجلة الإداري، عدد52، 1993، ص25- 26.
29. د. زكريا مطلك الدوري. الإدارة الإستراتيجية/ مفاهيم وعمليات وحالات دراسية.- عمان: دار اليازوري العلمية، ط1، 1995، ص211.
30. د. سليمان الدروبي. اتخاذ القرارات والسيطرة على المشكلات والأزمات.- عمان: دار الأسرة للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص13.
31. المصدر السابق نفسه، ص 19.
32. د. أماني قنديل. معاير التقييم في علم السياسة. بحث ضمن كتاب تقويم السياسات العامة.-القاهرة: مطبعة أطلس، 1989، ص106-107.

الفصل السادس

هيكلية التخطيط الاستراتيجي ومؤسساته

في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية

الفصل السادس

هيكلية التخطيط الاستراتيجي ومؤسساته

في صناعة واتخاذ القرارات السياسية

6. 1 - تمهيد

من المسلمّات المعروفة في التاريخ القديم والحديث والمعاصر، أنَّ للقرارات بكل أنواعها وأشكالها، صلة حية بالتخطيط الاستراتيجي ومؤسساته، على مستوى الدول والمنظمات والجماعات والأفراد. فإذا كان العملُ بهذا الوصف جارياً منذ قرون من الزمن، فما بالنا بما يجري اليومَ من تطوراتٍ وصلاتٍ مترابطة على أكثر من صعيد ومستوى من روافد الحياة، وما حالُ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومؤسساته من جهة، وعملية صناعة واتخاذ القرارات من جهة ثانية، وخصوصية واستقلالية القرارات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والادارية والفنية وسواها من جهة ثالثة، والأبعاد الاستراتيجية التي تسعى الدولُ والأنظمة من ورائها، باتجاه تحقيق أهداف وبرامج مصممّة، للزمن الحاضر أو الزمن اللاحق، على صعيد البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، من الجهة الرابعة.

ولما كانت النظمُ الإدارية والاقتصادية والسياسية والتعليمية والاجتماعية، متعددة ومتكاملة في الحياة المعاصرة، فإن التباينَ بين هذه النظم يبرز بين منظمة وأخرى، وتنظيم وآخر، بحسب فلسفة الحياة التي تؤمنُ بها قيادة هذا النظام أو ذاك، على امتداد مساحة الكرة الأرضية. وحتى ندركَ العلاقة المتبادلة والمصالحَ المشتركة التي تربط كلاً من الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي من ناحية، وخصوصية واستقلالية صناعة واتخاذ القرارات، ومنها القرارات السياسية من ناحية ثانية، فإن الباحثَ يُخصّص هذا الفصلَ لمفهوم صناعة واتخاذ القرارات بوجه عام والقرارات السياسية بوجه خاص، ودراسة وتحليل حالات بعينها، بغية الاستفادة منها، ومن ثم الخروج باستنتاجات وتصورات قد تقعُ في خانة المنافع الوطنية، للتفاعل مع المفيد منها، وترك الضار الذي لا ينفعُ الحاضرَ و لا ينفعُ المستقبل.

6. 2- القرار عملية تكاملية من خيارات

القرار لغةً، ما قرّ عليه الرأيُّ في الحكم في مسألة، فيقالُ صارَ الأمرُ الآن قراراً أي انتهى وثبت، القرار المستقر في الأرض، والقرار مّن قَرَر أي جعلّ الشيءَ في قراره، وفي قوله سبحانه وتعالى: ﴿ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَكِينٍ﴾ {سورة المؤمنون: الآية 13}. وكلمة القرار تعني القطعَ أي قطعَ عملية التفكير، وهي عملية اختيار تقودُ إلى فعل معين [1]. وفي سورة النمل مواقفُ هامة في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، فقد خاطبت الملكة بلقيس أعمدة قومها بشأن رسالة سيدنا سليمان عليه السلام، إذ قالت، كما وردَ في القرآن الكريم: ﴿قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ﴾ {سورة النمل: الآية 32}. فالقرارُ هو تصوّر وتصرّف، لمقابلة مجموعة لا حصرَ لها من المتغيرات، وأنه حركة دافعة نحو القضاء على حالةٍ من حالات التوتر لتصفية مصادر ذلك التوتر بصورةٍ أو بأخرى.

وعلى وفق هذا الوصف، وكما أوضحنا في الفصول السابقة، فإن القرارَ مسارُ فعلٍ يختاره المقرّرُ باعتباره أنسبَ وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، أي لحل المشكلة التي تشغله، وإنه في أبسط حالاته وسيلة تنشيط استجابة سَبق تشكيلها، وهي في وضع استعدادٍ لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة. من جانبٍ ثانٍ فأنه في أقصى حالات التعقيد يصبحُ القرارُ وسيلة لتحديد استجابة تلقى قبولاً عاماً، حيث لا استجابة قائمة من قبل، ويُعتبر القرارُ الإداري هنا العملية المتضّمنة التي بها وصلَ شخصٌ واحد، إلى أن يقومَ بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة، على مساهمتهم لتحقيق أهدافها. في حين نرى من الجانب الثالث، أن مفهومَ القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي، بل أنه يشيرُ كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار، وإن كان الاختيارُ بين البدائل يبدو نهاية المطاف في صنع القرارات. بيد أننا نلاحظ في علم الإدارة، أن المفاهيم المرتبطة بالقرار قد اختلفت وتباينت لدى الباحثين الإداريين، إلا أنهم يتفقون على أن القرارَ ما هو إلا عملية الاختيار بين البدائل [2]. وفي علم النفس، عرّف الباحثون القرار بأنه (عملية إدراك إنسانية تشملُ الظواهر الفردية والاجتماعية وتستندُ إلى

حقائق وقيم مفترضة تؤدي إلى اختيار سلوكٍ معين من بين واحدٍ أو أكثر من البدائل التي تؤدي إلى الوصول إلى حالة ما) [2].

في حين يُقدمُ كلٌ من (بيرتراند بادي وجاك جيرسنلي) تعريفاً للقرار على "إنه اختيار واعٍ اتخذه الفاعلُ، فرداً أو مجموعة، من بين مجموعة من الاختيارات التي تُعرضُ أمامه وبشكل علني، ويهدفُ الى حل مشكلة ظهرت أثناء المناقشة " [3]، وما يمكن استخلاصه من هذا التعريف، إن كلَّ اختيار إن لم يكن اختياراً واعياً فإنه ليس بقرار. وهذا الاختيار الواعي لا يعالجُ كل المشاكل وإنما يعالجُ فقط تلك التي يمكن معالجتها وحسب ما تسمحُ بها قدراته وظروف المحيط الداخلي والخارجي. فالنقصُ في القدرات والإمكانيات المتاحة لصاحب القرار وتأثير الظروف الداخلية والخارجية تعطي للسياسة صفتها السلبية، وذلك عندما ترفض مواجهة مشكلة أو فرصة ما، وعليه فإن القرارَ لا يبحثُ في حل المشاكل غير المطروحة فحسب، وإنما بمعالجة المشاكل المطروحة على الساحة السياسية والمتوقع منها.

فالقرارُ يمثلُ بشكل عام "طوراً من الإجراءات التي تحوّل المشاكل إلى سياسة" [4]. ومن أجل معالجة مشكلة ما، فلا بد أن تأخذ هذه المشكلة صورتها السياسية، وذلك عندما يقرر اختيار حل لها من قبل هيئة سياسية، فعندما نقولُ إن هناك مشكلة، فهذا يعني وجودَ صراعٍ بين مصالح عدة مجموعات، وليس بالضرورة أن يكونَ الصراعُ سياسياً، وإنما يمكن أن يأخذ له أيَّ بعد من أبعاد النشاط الإنساني داخل المجتمع، والاهتمام به من قبل السلطات السياسية، وتبنيّه يعني أنَّ الصراع أو المشكلة أخذت لها صورتها السياسية لأسباب، أولهما، إن الهيئة التي تبنّتها هي جزء من السلطة السياسية تملك أيديولوجية معينة، فالقرارُ الذي تأخذه بصدد هذه المشكلة سوف لن يخلو من تبريرات هذه الأيديولوجية. وثانيهما، إن تطبيق هذا القرار قد يثيرُ ردود أفعالٍ سياسية من قبل مجموعات لها أيديولوجياتها الخاصة، ومع ظهور هذه الردود تأخذ المشكلة صورتها السياسية أو تصبح مُسيّسة.

من طرف آخر، فإن القرارَ عملية تكاملية تستندُ على مجموعة من الأفعال والعناصر المتفاعلة، أي أن القرار يُعرف "كعملٍ مدروسٍ قام صاحبُ القرار باتخاذه، تجاه مجموعة من الأفعال لها خصوصيتها. وهو أيضاً عملٌ يؤخذ على ضوء خطة عمل، حيث

يمكن تصنيفُ عناصره الرئيسية إلى ناتج العمل أو حصيلة المنتوج"[5]. إن الشيءَ الملفتَ للنظر في هـذا التعريف هو أنّ القرارَ عمل، أقام علاقة بينه وبين كل ما يحيط به، بمعنى آخر إنَّ أيَّ قرار مـن أجـل أن يكون عقلانياً لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار المحيط الذي فيه القرار، لـيس فقـط في عمليـة تنفيـذه، وإنما أيضاً في فترة إعداده، لأنّ هناك علاقة متبادلة بين القرار والمحـيط والتوقيـت لـه. وكـذلك يفهـم القرار " كحدثٍ نفسي يتصفُ أولاً بممارسة الحـذر والتعقـل، مثـل اختيـار نـوع العمـل، وثانيـاً طـرح الحدود غير المعقولة أثناء الممارسة العقلانية وداخل هذا النطاق فقـط، أمـا الثالـث فـإن القـرارَ هـو هدفٌ يحاولُ صاحبُ القرار تحقيقه، والرابع فإنه التزامٌ قد يؤدي إلى نتائج سلبية أو إيجابية"[6]. وإذا كان القرارُ هو اختيار واعٍ يتخذه فـردٌ ومجموعـة سياسـية، فإنـه يُعتـبر بمثابـة "سـلاح أسـطوري بـين الحكام"، وحاسم في اللحظة، يُستعمل من قبلهم من أجل المحافظة على الواقع الاجتماعي، وذلك من خلال قدرته، أي القرار، على امتصاص التوترّ السائد في مجتمع مـا، في فـترة زمنيـة معينـة. أمـا عـن وظائف القرار فهي على الشكل الآتي[7]:

أولاً: يُعطي القرارُ لصاحبه دوراً يمكنّه من التحـرّك، مـن خـلال إيجـاد حلـول واقعيـة أو إيديولوجيـة لمشاكل المجتمع، فالبعدُ الإيديولوجي في القرارات السياسية يُعّد سلاحاً معيارياً في كل نظام سياسي.

ثانياً: يسمح القرارُ للمواطن بأن يتحملَّ الآخرين، لأن الحلولَ التي يقدمّها القرارُ للمشاكل المطروحـة تساعدُ الفردَ على تحمّل المصاعب لفترة معينة، إلى حين تنفيذ القـرار والوصـول إلى النتـائج المطلوبـة والمتوقعة، فإذا كانت نتائجُ السياسات أو القرارات إيجابية، فإن الفردَ يجد الإجابة عن أسئلته، أما إذا كانت النتائجُ سلبية فإن الفريق أو الـشخص سـيتم تغيـيره، وربمـا في صـيغة جزائيـة، فـالقرارُ يحـدد (الضحية) مسبقاً، هذه (الضحية) تستعمل كوسيلة لامتصاص نقمة المواطن التي سوف تثار لو فـشل القرارُ في إعطاء مردوديته.

ثالثاً: يهدف القرارُ إلى تقسيم وظائف الدولـة إلى مجموعـة مـن الهيئـات المتخصـصة بغيـة الـسماح للنظام بتجاوز أي قصور أو صعوبات، والمحافظة في الجوهر على النظام الاجتماعي القائم.

رابعاً: يقدّم القرارُ إمكانية القيام بالاختيار الأكثر موضوعية وتجريدياً.

وعليه ومن خلال التعريفات والخيارات التي قدمّت، آنفاً، لتحديد معنى القرار، فإنه يمكن القولُ إذا كان القرارُ يعبّر عن اختيارٍ عقلاني من بين مجموعة من الاختيارات، فهذه الصفة لا تمنع من أن يكون هذا الاختيارُ يحملُ بعضَ مشاعر الإسقاط النفسي للفرد، منظوراً إليه من خلال تأثر الفرد بوضعٍ ما وبفكرةٍ معينة، وكذلك من زاوية الظرف الزمني الذي اتخذ فيه هذا القرار. وإذا كان القرارُ سلاحاً أيديولوجياً بيد السلطة السياسية تستعمله من أجل المحافظة على الواقع الاجتماعي القائم، فهذا لا يمنع من كونه أيضاً سلاحاً للتغيير والتطوير، منظوراً إليه أيضاً من زاوية الأرضية النفسية والاجتماعية والثقافية لصاحب القرار وقائده، لأن محاولة إعطاء القرار صفة المحافظة تعني نزع الصفة الحركية للقرار، وبالتالي حركية الإنسان الذي هو صاحب القرار أو حركية المجموعة التي اتخذت القرار. وإذا تقبلنا هذا المنطق، منطق المحافظة، فإنه لا يمكن في هذه الحالة الكلامُ عن مجتمعٍ إنسانيٍ متميزٍ في ظاهرة الطبيعة، وحتى ولو اتفقنا مع الرأي الذي يقول: "بأن القرارَ ما هو إلا تعبيرٌ عن مساومة بين معطيات الاختيار والمحيط، ويبرّر ذلك بكون القرار الذي يُتخذ هو الحل الأنسب والمحتمل في ظروف معينة" [8]، فإن هذا الرأي لا يمنعُ أن يبقى القرارُ ذا صفة حركية، على اعتبار أن التغيير والتطوير يمكن أن يحدث بشكل تدريجي، فقد تكون المساومة تعبيراً عن إسقاط نفسي لمشاعر فرد يؤمنُ بالمرحلية بدلاً من الجذرية، والتي هي نتيجة طبيعية للثقافة السياسية للمحيط، لذا لا بد أن تؤخذ هذه الثقافة في نظر الاعتبار من أجل معرفة نوعية القرار، نظراً لأن الثقافة تحّددُ مسبقاً خطوط كل فرد داخل المجتمع، أما القرار السياسي فهو عملية الرد على أحدى المشكلات السياسية على الصعيد الداخلي أو الخارجي عبر صيغة معينة، في إطار توزّع القرار المذكور إلى نوعين، قرار عادي وقرار إستراتيجي، مرتبط بحسب فلسفة العقل القيادي للسلطة وفلسفة السلطة ذاتها.

6. 3- سلسلة البدائل في الترجيح والاختيار

يُقصدُ بعملية صناعة واتخاذ القرار، بشكل عام، التوصّلُ إلى صيغة أو اختيار بديل من بديلين أو أكثر، باعتبار أنَّ البديلَ هو الأكثر قدرة على حل المشكلة أو الفرص القائمة، بشكل يحقق لإحدى الدول أو أحد الأنظمة، الأهداف المطلوبة، لما يتمثلُ فيه من مواصفات تتناسبُ مع الإمكانيات المتاحة، أو بعبارة أخرى فإن صنعَ القرار يعني القدرة

على اختيار سلوكٍ معينٍ من بين نوعين أو أكثر من البدائل السلوكية[9]. مع أهمية التنويه بأن صنعَ القرار "وإن كان الاختيارُ بين البدائل يبدو نهاية المطاف في صنعه، إلا أن مفهومَ القرار ليس مقتصراً على الاختيار النهائي، بل إنه يرجعُ إلى الأنشطة التي تؤدي إلى هذا الاختيار" [10].

وبذات الاتجاه والسياق، يشارُ الى أن القرارَ السياسي ما هو إلاّ "الاختيارُ بين عددٍ من الممكنات، لا على أساسٍ نظري، ولكن على أساسٍ عملي مرتبط بالظروف القائمة، ونادراً ما يجدُ السياسيُّ نفسه أمام وضعٍ لا مجالَ له من الاختيار، إذ أحيانا لا تتوافرُ بدائل" [11]. أما من جهة الموقف إزاء القرار، فنرى بأنَّ عملية صنع القرار ما هي إلا موقفٌ واعٍ لصاحب القرار، يتأملُ فيه ذهنياً، في قراراتٍ بديلة أو خياراتٍ في فكره، وإذا أخرجت القراراتُ من الوعي والفكر إلى حيز الفعل، فعندئذ هي عملٌ أو إجراءٌ أو فعلٌ أو تنفيذ.

وعلى هذا الأساس، فالقرارُ السياسي دراسة متخصّصة وشاملة لمختلف العناصر التي يجبُ أن تؤخذ في الاعتبار عند تحليل سياسة معينة بشكل عام أو في لحظة معينة، أي أن النظرية تعملُ على تحديد عددٍ كبيرٍ من المتغيرات المتعلقة بالمواقف، ثم تسعى إلى تحديد العلاقة بشكلٍ مفيد بين هذه المتغيرات، ولكنها لا تضعُ بالضرورة فرضيات تتطلبُ من صانع ومتخذ القرار أن يعملَ على أساسها. أما من وجهة نظر بحثية "فإن القرارَ السياسي هو التوصّل إلى صيغة عمل معقولة من بين عدة بدائل متنافسة، لكون القرارات تستهدفُ تحقيق أهداف بعينها، أو تفادى حدوث نتائج غير مرغوب فيها" [12]. والبعضُ الآخر يُعرّفُ عملية صنع القرار بصفة عامة على أنها "الكيفية التي يمكنُ من خلالها التوصّلُ إلى صيغة عمل معقولة من بين عدة بدائل متنافسة، لانَّ كلَّ القرارات ترمي إلى تحقيق أهداف معينة أو تستهدف تجنبَّ نتائج غير مرغوب فيها" [13]. من جهة ثانية، فأن اختيار القرار يستندُ في أساسه على وجود معايير ترشيدية يمكن الاستنادُ إليها وتحكيمها في عمليات التقييم والتقويم والموازنة والترجيح والمفاضلة النهائية بين مختلف البدائل التي يطرحها الموقف، حيث أن الاستقرارَ يرمز إليه، وهي إطار التصّور العام لما يمكن أن يترتبَّ على الأخذ به من مخاطر، أو لما يمكن أن يحققه في النهاية من النتائج، ولا يمكن أن يتأتى مثلُ هذا الإقناع إلاّ بعد مداولات عديدة تنصرفُ إلى كل الجوانب المتعلقة بموضوع القرار محل الدراسة [14].

إن عملية صنع واتخاذ القرارات السياسية، عملية فنية وذهنية في آن واحد، وأنها تحتاجُ إلى الإلمام الكافي بالجوانب الفنية والمعلومات الدقيقة المتصلة بالموضوع المقصود، كما أنها تحتاجُ إلى مهاراتٍ عالية في التنظيم والتحليل والمفاضلة بين البدائل واختيار البديل المناسب. ومثل هذا الفهم يتطابق مع ما ذهبَ إليه باحثون بشأن القرارات السياسية، من أن عملية صنع القرار هي عملية تدريجية أشمل وأوسع، لأنها تتكون، تحليلياً، من ثلاث مراحل أو عمليات فرعية هي المرحلة الفكرية (ما قبل القرار)، والمرحلة التنظيمية (اتخاذ القرار)، والمرحلة السياسية (ما بعد القرار) [15].

جدير بالذكر، أن صنعَ واتخاذ القرار، كما متفقٌ بشأنه فكرياً، هو "عملية اختيار بين البدائل المتاحة التي تتسمُ بعدم التأكد أو عدم اليقين في نتائجها، وهذا لا يعنى أن نموذجَ صنع القرار يكون جاهزاً أمام المسئول السياسي، وهو يضعُ أمامه سلسلة من البدائل ويشرعُ في دراسة آثار كلٍ منها طبقاً لمقاييس محددة" [16]. إذ إنه في حالة اتخاذ القرار السياسي الخارجي تحكمُ متخذَ القرار الأوضاعُ السياسية الدولية، وتوازن القرارات المتخذة، ربما أكثر من القرارات الداخلية، حيث أن عددَ البدائل المتاحة يكون محدوداً، بل قد لا يكون هناك بدائل، فجوهرُ عملية صنع القرار هو الاختيارُ بين عددٍ من الممكنات، لا على أساسٍ نظري، ولكن على أساسٍ عملي يرتبط بالظروف القائمة، كما أشرنا من قبل، ونادراً ما يجد السياسيُّ نفسه أمام وضعٍ لا مجالَ له في الاختيار، فأحيانا لا تتوفرُ عدة بدائل. أما اتخاذ القرار، في تعريف مبسط هو الاختيار بين عددٍ من البدائل المتاحة التي تتسمُ بعدم اليقينية في نتائجها، بينما جوهر اتخاذ القرار هو الاختيارُ بين عددٍ من الممكنات لا على أساسٍ تجريدي، ولكن على أساس عملي مرتبط بالظروف القائمة [17].

ومن الناحية العملية يمكنُ التمييزُ بين عملية صناعة القرار، واتخاذ القرار، والقرار نفسه، بوصف عمليتي صنع القرار واتخاذه، أكثر اتساعاً من القرار، وذلك أن عملية صناعة القرار هي عملية معقدة تتمُ عبر مراحل متعددة وتتداخلُ فيها عناصرُ مختلفة، في حين يقتصر اتخاذ القرار على الاختيار بين سلسلةٍ من البدائل، وهذا الحالُ لا يعني أن صانع القرار يدرس البدائلَ وآثارَ كلٍ منها طبقاً لمقياس محّدد، فصناعة القرار تهيئة للمعلومات وصياغة للبدائل لعلاج مشكلة، بينما يشيرُ اتخاذ القرار إلى اختيار البدائل الأرجح، فهو التوصّلُ إلى الصيغة المناسبة لحل المشكلة بالشكل الذي يحقق الهدفَ المطلوب [18]. أما

القرارُ فيختلفُ عن عملية صناعة القرار، في كون القرار تعبيراً عن المخرجات التي ترتبط بالموقف، في حين ترتبط عملية صناعة القرار بالموقف من مدخلات ومخرجات، فضلاً عن التفاعل بينها. ويرى الباحثُ المتخصّص في السياسة الأمريكية (ديفيد ايستون) أن القرار السياسي هو "مخرجات النظام السياسي التي توزّع السلطة على أساسها القيم داخل المجتمع"، في حين يرى (غوود Good) بأنه "اتخاذ موقف ما، إزاء قضية مطروحة وبصيغة علمية تستند أساساً إلى الموقف السياسي الذي يتبناه صاحبُ القرار" [19].

واستنادا الى كل ما تقدمَّ، فإن القرارَ السياسي يتصفُ بالآتي [20]:

- إنه عملٌ إراديٌ لصانع ومتخذ القرار، يعملُ بتصميمٍ على أن يكون متطابقاً مع الواقع.
- وجودُ موقفٍ أو مشكلةٍ تواجهُ السلطة أو صانع القرار ومتخذه، وقد تحددّت مكاناً وزماناً وموضوعاً.
- انتقالُ القرار من الإطار التصوّري إلى البيئة الموضوعية، أي إلى الواقع التطبيقي.

وعلى هذا الأساس، فأن عملية صنع القرار، ما هي إلا مجموعة القواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكلية صناعة واتخاذ القرارات، لتفضيل اختيار معين، أو اختيارات معينة لمشكلة معينة، أو موقف معين، أي التعامل مع الأسس الرسمية وغير الرسمية التي يجري بمقتضاها تقييمُ الاختيارات المتاحة، والتوفيق بين اختلافات الرأي، بين مجموعة اتخاذ القرار. ولكي نزيد البحث تعمّقاً في الدراسة والتحليل العلمي، يفردُ الباحثُ جانباً من جوانب دراسته، للحديث عن هيكلية التخطيط الاستراتيجي ومؤسساته، وصلتهما بصناعة واتخاذ القرارات، في كلٍ من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، بغرض عرضها وفهم أغراضها، وكيفية تصريف شؤون العمل بها من قبل المستويات الأمامية الحاكمة، ومصالح الأطراف وجماعات الضغط في كلا البلدين، وغاياتها المعلنة والمخفية، فضلاً عن مهمة الباحث في الاستفادة منها على مستوى تقديم التصورّات التي تنفعُ اليمنَ حاضراً مستقبلاً، بما يحفظ له استقلاليته وخصوصيته في صناعة واتخاذ القرارات، وقوته السياسية والاقتصادية والاجتماعية وسواها من مجالات حيوية تقتضيها الهوية الوطنية لليمن، والهوية العربية له، وكذلك لتاريخه العظيم على مر الزمن، ولموقعه

المهم، الاستراتيجي والجغرافي على خارطة العالم... ﴿كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللــه الْحَقَّ وَالْبَاطِلَ فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الأَرْضِ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللـه الأَمْثَالَ ﴾{سورة الرعد: 17}.

6. 4- مؤثرات ومقدرات حاكمة

من المؤكد أن هناك عناصرَ ومتغيراتٍ كثيرة تؤثرُ العمق الاستراتيجي لواقع التخطيط وصناعة واتخاذ القرارات السياسية، وهذه العناصر تختلفُ من نظام إلى آخر، ومن قيادة إلى أخرى، بحسب قدراتها وقابلياتها وإمكانياتها الذاتية في تحقيق الهدف، وقد يؤثرُ عليها عاملٌ أو متغيرٌ داخليٌ أو خارجيٌ أو كليهما مع بعض، وقد تكونُ هناك جملة من المتغيرات الداخلية أو الخارجية تعمق التأثير على صانع القرار، وبالتالي على متخذه. فالعواملُ الداخلية المؤثرة على صنع واتخاذ القرار تختلف من دولة إلى أخرى، ومن نظام سياسي إلى آخر من حيث قوتها، إلا أن هناك عوامل مهمة تشترك بها عند تقييم هذه العوامل، وهي تشمل نوعين من العوامل، بعضها دائمي مثل العامل الجغرافي والمساحة والموارد الطبيعية، وبعضها يتكون من عناصر متغيرة اجتماعية وسياسية واقتصادية وعسكرية، منها (الأحزاب وجماعات الضغط والرأي العام، والمستوى الثقافي والاجتماعي للشعب أو المجتمع، وقدراته الاقتصادية والتصنيعية، ومقدار قدراته العسكرية، وقابليته على الاكتفاء الذاتي...). إن المخطّط السياسيَّ الاستراتيجيَّ لا يكونُ باستطاعته إهمال هذه العوامل في عملية صنع واتخاذ القرار، وإلاّ فأن القراراتِ المتخذة ستتعارضُ مع هذه الأبعاد، مما يُحمّلُ الدولة أعباءً تكونُ غيرَ قادرة على تحمّلها، ذلك أن اتخاذ القرارات، وما تؤدي إليه من تعهداتٍ على صعيد البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية قد يسيء إلى مركز الدولة وقدرتها [21].

ضمن هذا السياق والمنوال التحليلي، ينبغي الإشارة إلى أنَّ العواملَ الخارجية تعني الظروفَ المحيطة بالبلاد أو المجتمع الدولي بشكل عام، بما يتضمنه من دول ومنظمات دولية، وقد كان سابقاً تأثيرُ العوامل الخارجية في عملية صنع واتخاذ القرار السياسي في الداخل ليست ذات قيمة، والسببُ أنَّ الأوضاعَ الداخلية لم تكن تؤثر أو تتأثر بما موجود خارج النطاق الداخلي. أما بعد التطورات العالمية ودخول الكثير من المسائل الداخلية في

المنظور الدولي، بحيث أصبحت معالجتها تجري وفق أحكام "القانون الدولي" وليس القانون الداخلي، كحقوق الإنسان والبيئة والمناخ والنزاعات الداخلية ومدى توفر الديمقراطية في الحكم، وغير ذلك من أمور وتخريجات لا قِبل للبلدان النامية عليها، وعلى مواجهة أعبائها المفروضة من الدولة الطاغية في عالمنا المعاصر، بحيث أصبحت البيئة الخارجية تأخذُ دوراً هاماً في التأثير على القرار واستقلاليته وخصوصيته الوطنية، ومدى تنفيذه. وظهرت هذه الأهمية في المرحلة المعاصرة نتيجة وجود معطيات جديدة منها [22]:

أولاً- وجودُ المنظمات الدولية، ومنها منظمة الأمم المتحدة التي فقدت محتواها، بعد الهيمنة الأمريكية وتفردّها بالعالم، والتحكمّ بالآخرين، وكذلك منظمات حقوق الإنسان ومنظمة التجارة العالمية وغيرها من المنظمات الواقعة تحت الخيمة الدولية، والتي فقدت هي الأخرى محتواها.

ثانياً- العلاقاتُ القانونية بين الدول وفق القانون الدولي، إذ إن كثيراً ما أخذت القراراتُ السياسية طابعاً دولياً من خلال تأثيرها في العالم الخارجي نتيجة العلاقات الايجابية أو السلبية بين الدول.

ثالثاً- قيامُ التكتلات العسكرية والاقتصادية، التي أضحت تؤثرُ على صناعة واتخاذ القرارات داخل الدول الأعضاء في هذه التكتلات، لما للقرارات من أهمية في مسايرة أهداف ومناهج وأفكار ذلك التكتل، وبما يخدمُ مصلحته أولاً وأخيراً، وهذا أيضا ينطبقُ على التكتلات الاقتصادية والسياسية، ويبدو جلياً الأمر، حين تظهر قوة مجمل العناصر المؤثرة على القرار السياسي، في ضعف قوى الوضع الداخلي، أو أثناء ضعف اعتماد الدولة على إمكانياتها الداخلية وازدياد اعتمادها على الموارد الخارجية التي تزيدُ من الضغوط الخارجية عليها.

بنفس الاتجاه، نجد أنَّ هناك مَن ميزَّ بين نوعين من العوامل الخارجية [23]:

أولهما: البيئة السايكولوجية (النفسية) إذ تشيرُ هذه البيئة إلى كيفية تعريف الفرد لاختياراته واتخاذه للقرارات، بعبارةٍ أخرى، أنها تعني تحليلَ الاتجاه الأيديولوجي للنظام ولتصورات المستويات العاملة على صناعة واتخاذ القرار، لبيئتهم الواقعية المحيطة بهم.

ثانيهما: البيئة الفعالة، وهي البيئة التي تشيرُ إلى الحـدود التـي يجـري تنفيـذُ القـرار داخـل إطارهـا، والبيئة الفعالة من الممكن أن نُطلقَ عليها بالبيئة الواقعية، التي تشملُ البيئة الخارجيـة ومـستوياتها المختلفة (الإقليمية والدولية) وتشمل أيـضا البيئـة الداخليـة، وتتـضمنُ القـدرة العـسكرية، والقـدرة الاقتصادية، والبناء الـسياسي، ومجموعـات المـصالح والنخـب المتنافـسة. ومـا مـن شـك في أن البيئـة الواقعية (الخارجية والداخليـة) تحـدّدُ الوضـعَ الـذي تُتخـذ فيـه قـراراتُ الـسياسة الخارجيـة، بيـنما يستهدفُ تحليلُ البيئة النفـسية التعـرّفَ عـلى تـصوّرات أو مـدركات المـسئولين عـن صـناعة واتخـاذ القرارات، تجاه بيئتهم الواقعية وكيفية ارتباط البيئة النفسية بالواقع العملي من عدمه، بما لهذا مـن علاقةٍ بالتأثير على نجاح القرارات السياسية الخارجية وفشلها.

ولما كانت عمليةُ صناعة واتخاذ القرارات السياسية عمليـة معقـدة، وتـدخلُ بهـا عنـاصرُ مهمـة وكثيرة من أجل اتخاذ القرار الصحيح، بالوقـت المناسـب والـصحيح، وبالـصيغة التـي تحقـق الهـدف المنشود، فإنها تتطلبُ أعلى درجات الوعي والمعرفة والرشد والعقلانية، والتحسّب لأسوء الاحـتمالات، والى حسابات ودراسات وتحليلات دقيقة بين المختصّين أو أطراف (عملية صنع واتخاذ القرار)... ولكن هل القراراتُ جميعها صائبة ودقيقة؟.. بالتأكيد لا، لوجود مـؤثرات، منهـا عامـة وخاصـة، داخليـة أو خارجية، كما أوضحنا سابقاً، وإضافة الى ما ذكرناه، فهنـاك مـؤثرات أخـرى خاصـة بمنظومـة أو جهـاز إعداد القرار، أو خاصة بالقائمين على عملية صناعة واتخاذ القرار، والتي أيضاً لها دورٌ فاعلٌ في تحديد نوعية أو اختيار البديل المناسب من القرارات، ويمكن إجمالها بالآتي [24]:

1. النقصُ في المعلومات أو عدم وضوحها، وكذلك انعـدامُ الرؤيـة الواضـحة للأهـداف والخطـط الإستراتيجية والمرحلية.
2. اختلافُ فهم واستيعاب الأشخاص للحقائق والمعلومـات المتاحـة في اتخـاذ القـرارات بـسبب أمور كثيرة، وفي مقدمتها (الحالة النفسية، المواصفات الشخصية، القدرات التحليلية، الخـوف والحذر، درجة المخاطرة، نسبة التفاؤل والأمل، الاعتماد على الغير، مـستوى الطمـوح، الثقـة بالنفس، القابلية على التطوير، القدرة على الإبداع) [25].

3. توّفرُ الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، من عدمها، واستخدام الطرق الحديثة الناتجة من ثورة المعلومات والحاسبات في تحليل البيانات واشتقاق المؤثرات[26].

4. سيطرة الشك والقلق، وهذه مسألة لا تنحصرُ في قضية اتخاذ القرار، وإنما تمّتدُ الى فترة ما قبل اتخاذ وتنفيذ القرار.

5. عدمُ توّفر الوقت الكافي، وهو عاملٌ مؤثرٌ في عملية صناعة القرار وإصداره، من أجل دراسة المعلومات المتوفرة، والتي وصلت الى العقل القيادي المتقدم، من مختلف المصادر، بصورة متأنية تساعد على اختيار البديل الأفضل.

6. وفرة الخيارات أو قلتها، فمن اجل صناعة واتخاذ قرارٍ معينٍ لابد من ترجيح احد الخيارات من البدائل المتوفرة المتعددة، والتعامل مع هذه البدائل ليس بالأمر الهين، لأن الاختيارَ أحيانا يتم تحت ضغوطٍ ثقيلةٍ وكبيرةٍ من الأطراف المتعددة التي ستتأثرُ بالقرار بطريقة او بأخرى، كما ان قلة البدائل تتطلبُ مهارة عالية في كيفية التعامل مع خيارات محدودة أو الخلاص والتخلصّ من خيار، ربما يكونُ مفروضاً من جانب معين [27] .

7. عدمُ قدرة جهاز صنع القرارات على إجراء تقييمٍ دقيقٍ وشاملٍ لعناصر قوة الدولة التي يتخذون هذه القرارات باسمها، مقارنة بقوة الأطراف الأخرى التي قد تؤثر فيها تلك القراراتُ على نحوٍ أو آخر.

8. إن النخبة المسئولة عن صنع القرارات قد تتبنىّ مجموعة من المصالح في مواجهة موقفٍ معين والتي تختلفُ عن تلك التي يفضّلها أو يتحمسّ لها أغلبية المجتمع، وهذا ما يوّلد لدى المجتمع تصوّر أنَّ هذه القرارات اتخذت لحماية مصالح معينة.

9. وقوفُ بعض الاتجاهات والتصوّرات التقليدية من جانب المجتمع، كحائلٍ أمام بحث وتحليل بعض الخيارات او البدائل الأكثر واقعية أو الأكثر ملائمة من غيرها لظروف الموقف الذي تحسب هذه القرارات في مواجهته، مما يضّطرُ معه صانعُ القرار لترجيح قرارٍ معينٍ يصعبُ تنفيذه بالشكل المخطط عند ترجمته للواقع الفعلي.

10. إن النزاعات التي تنشأ بين صانعي ومتخذي القرارات نتيجة عدم التجانس في ميولهم ومعتقداتهم أو في تجاربهم وخبراتهم أو في مداخلهم ومعالجتهم للمسائل المطروحة للبحث والتحليل، قد تنتهي الى اختيار سياسات وقرارات خاطئة سواء في المجال الخارجي أو الداخلي.
11. إن صانعي ومتخذيّ القرارات قد يسعون إلى وضع قراراتٍ متوازنةٍ وملائمةٍ لطبيعة الموقف، ولكنهم يفشلون في الحصول على التأييد الجماهيري لها، مما يجبرهم على التحّول عنها في اتجاه قراراتٍ اقلَّ ملائمة وأكثر إرضاء في الوقت نفسه لهذه السيكولوجية الشعبية الجماعية.
12. معاناة جهاز صنع القرارات من مشكلة التدفق المتزايد للمعلومات دون توافر القدرة من الأجهزة الفنية المختصة، على استيعابها وتنظيمها وإعدادها وتفسيرها ومنع تراكمها واحتجازها، ثم القيام بتبليغ الدوائر المسئولة عن اتخاذ القرارات بالعناصر الضرورية من هذه المعلومات في الوقت المناسب، وهذا يعني عدم قدرة الجهاز المختص بصنع القرارات على تحريك المعلومات وانسيابها بين قنواتها المسئولة.
13. افتقار صانعي القرارات الى المعلومات الضرورية في الوقت الذي يتناولونه بالمعالجة والتحليل، كما قد تكون البيانات المتاحة لديهم غير دقيقة، مما يتطلبُ التدقيق في البيانات بتعدّد مصادرها وتنقية البيانات باستمرار من خلال جهاز مختص وعلى درجة عالية من الكفاءة، باعتبار ان المعلومات الشاملة والدقيقة هي أساسُ القرار السليم.
14. وجودُ عيوب في أسلوب عمل جهاز الاتصالات داخل عملية صنع القرار، مما يؤدي الى التبليغ الخاطئ للأفكار والآراء أو تشويه المعلومات أو ضياع بعض عناصرها أو تعطيل الحوار الدائر عبر المستويات التنظيمية المختلفة حول تفسيرات الموقف في علاقته بأهداف الدولة ومصالحها، والنتيجة هي وجود مناخ غير ملائم لاتخاذ قرارات بسبب الفوضى والتشويش الذي ينجمُ عن تدهور فاعلية جهاز الاتصالات المسئولة عن إدارة العلاقات بين القنوات المختلفة لصنع القرار.

15. ان الانجازات الشخصية لبعض صانعي ومتخذي القرارات، قد تحُول دون اعتبار وتحليل بعض البدائل التي يقضي منطقُ الموقف بتحليلها وتقييمها والمفاضلة بينها تمهيداً للاستقرار على خيار نهائي محدد.
16. عدمُ قدرة أجهزة صنع واتخاذ القرارات على استيعاب الدروس المستفادة من تجاربها الماضية او من خبرات تعاملها مع بعض المواقف المشابهة، وعدم قدرتها في معظم الأحيان على ممارسة النقد الذاتي وإصلاح الخطأ أولاً بأول.
17. صعوبة إجراء الملائمة الضرورية بين القرارات الواقعية وبين الأهداف الإستراتيجية العريضة التي ترتبط بها القيادات المسئولة عن صناعة واتخاذ القرارات في موقف محدد.

6. 5- دراسة تقريرية ومرجعية

6. 5. 1- صناعة واتخاذ القرارات السياسية في الولايات المتحدة الأمريكية

يتألفُ النظامُ السياسي الأمريكي، من ثلاثِ مؤسساتٍ دستوريةٍ رئيسة، هي الرئاسة والكونغرس والجهاز القضائي، تُمارَس انطلاقاً من فلسفةِ فصلِ السلطات، كما تبلوّرت في الدستور الاتحادي الوظائفُ التشريعية والتنفيذية والقضائية باستقلال، وتستمدُ هذه المؤسسات سلطاتها التقريرية من مرجعيات متعددة:

الأولى- المرجعية التي يخولها الدستورُ والتي تكوّنت عبر الحقب الزمنية، فضلاً عن المقتضيات القانونية والتقنية (الإجرائية) التي تتوفرُ عليها هذه المؤسسات.

الثانية- مرجعية تقريرية تستندُ إلى النفوذ والسلطة الواقعية التي تكتسبها خلال إشرافها على أجهزةٍ أخرى فرعية، كما هو الشأنُ بالنسبة لفروع الجهاز التنفيذي، ويؤدي ذلك إلى تقوية المرجعية التقريرية.

الثالثة- مرجعية الاختصاص، التي تتجاوزُ المفهومَ القانوني للاختصاص، ويتجلىّ في اكتساب إمكاناتٍ أو خبراتٍ فنية أو تقنيات، نتيجة مضاعفة تلك المؤسسات لاستثمار الصلاحيات القانونية التي تتوفرُ لها (استناداً للمرجعية الدستورية). وتستند المؤسساتُ الدستورية لهذه المرجعية التقريرية مباشرة، عندما يؤولُ إليها مباشرة جانبٌ تخصصّيٌ من

العملية التقريرية، كما هو الحالُ بالنسبة لحصول الرئيس على معلوماتٍ دقيقة بشأن موضوعٍ معين قد يكونُ من اختصاص فرعٍ تنفيذي أو هيئاتٍ سياسيةٍ أخرى، بحكم توفرّه على إمكانيات واسعة للحصول على المعلومات، وتؤولُ المرجعية التقريرية إلى المؤسسات الدستورية بصورة غير مباشرة، سواء من خلال أجهزة فرعية متخصصة تحت إشرافها، أو في حالة تنازع أجهزة مختلفة وتتولى الحسم في الموضوع.

الرابعة- المرجعية التحكيمية، وتتجلىّ في مآلِ أمرِ الحسم في نزاعٍ سياسيٍ أو قانوني، إلى إحدى المؤسسات الدستورية، وهي أساس الجهاز القضائي.

6. 5. 1. 1- المؤسسات الحاكمة في صنع واتخاذ القرار السياسي الأمريكي

تُعد صناعةُ قرارات السياسة الخارجية، عملية سياسية قوامها تحديد قواعد التعامل مع المتغيرات والظواهر الدولية والمحتملة، وصياغة برنامج للعمل في المجال الخارجي، وتتضمن هذه العملية العديدَ من العمليات الفرعية أهمها عملية صنع القرار. وفي الواقع أن العديدَ من مؤسسات الدولة الأمريكية تسهمُ في صنع السياسة الخارجية بدرجاتٍ متفاوتة، طبقاً لماهية النظام السياسي. وبهذا الصدد، فإن تحديدَ دور كلٍ من المؤسسات في صناعة واتخاذ القرارات على مستوى السياسة الخارجية، يشكلُ إطاراً عاماً لفهم حركة وروافد صنع السياسة الخارجية، وبالتالي عملية صنع القرار السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي أدناه نشير باختصار الى أهم المؤسسات:

أولاً- وزارة الخارجية

تعتبرُ وزارةُ الخارجية واحدة من الوزارات التي تأسسّت فور نيل الولايات المتحدة الأمريكية لاستقلالها في نهاية القرن الثامن عشر، إذ بدأ التفكيرُ في تخصيص المهام والواجبات لها، وان كان دورها باهتاً بل ومتخلفاً في التعامل مع أحداث العالم آنذاك، لسبب بسيط، هو حالة الانعزال التي كانت الولايات المتحدة تعيشها، إلا أن تشابكَ مصالح الولايات المتحدة وتشعبها أثناء الحرب العالمية الثانية وبعدها على وجه الخصوص، قد أبرز دور هذه الوزارة في سلمّ انجاز القرار في الإدارة الأمريكية، وهكذا أصبحَ دورُها من الناحية النظرية على الأقل أساسيا في عملية صنع القرار بما يتعلقُ بالسياسة الخارجية الأمريكية.

بيد أن وزارة الخارجية الأمريكية من حيث الدور والوظيفة تبقى مرهونة بهامش الحركة الذي يرسمه لها الرئيسُ الأمريكي، والذي في ضوء الصلاحيات الدستورية التي منحت له، خصوصاً في مجال السياسة الخارجية، يملكُ فرصة تحجيم أو تنشيط عمل المؤسسات التنفيذية المختلفة خصوصاً، وبقية المؤسسات الدستورية عموماً، من جانبٍ آخر فان شخصية وزير الخارجية نفسه قادرة إلى حدٍ ما على الإضافة والتعديل على ذلك الدور، وصولاً إلى المكانة التي يفترضُ أن تحتلها وزارته ضمن السلطة التنفيذية، حيث أن شخصية هنري كيسنجر التي طغت على عهد نيكسون كمستشار للأمن القومي الأمريكي، وتمكنت من تهميش وزارة الخارجية الأمريكية هي نفسها التي أعادت لوزارة الخارجية دورها ومكانتها على عهد الرئيس فورد. وبعكسه وزير الخارجية دين راسك، الذي مع المحاولات الكثيرة لكنيدي لرفع مكانة ودور وزارة الخارجية في عهده، لم يتمكن من النهوض بهذا الدور، لأنه لم يكن يمتلك ذلك الاستعداد القيادي الذي يؤهله للقيام بدورٍ كبيرٍ على هذه الشاكلة، إضافة إلى وجود عامل آخر يؤثر بطريقة أو بأخرى على دور ووظيفة وزارة الخارجية ووزير الخارجية من بعد، هو مستوى علاقات وزير الخارجية نفسه باللوبي اليهودي، حيث أكد كيسنجر ولأكثر من مرة على أن ضعف دور روجرز وهامشيته مقارنة بدوره، يعود بشكل كبير إلى عدم تمكنه من بناء علاقات قوية مع عناصر يهودية في أمريكا و"إسرائيل" مرتبطة بمركز صنع القرار "الإسرائيلي" مما حجمَّ من دوره، مقارنة بدور مساعده سيسكو الذي تمكنَّ من أنشاء وتقوية مثل تلك العلاقات، إلى درجة أصبح فيها اتصاله مباشراً مع مستشار الأمن القومي كيسنجر، مما جعله مركزَ معلومات البيت الأبيض حول تحركات ومبادرات وزارة الخارجية، وخصوصاً ما يتعلقُ منها بالصراع العربي الصهيوني. فالعاملُ الشخصي بالنسبة للرئيس وبالنسبة لوزير الخارجية، مضافاً إليه مستوى علاقات الأخير باللوبي الصهيوني، فضلاً على عوامل جانبية أخرى، هي التي تحّددُ مستوى ودور وزارة الخارجية الأمريكية في إعداد القرارات السياسية الخارجية.

ومع تعدّد المشاركة في عملية صنع قرارات السياسة الخارجية الأمريكية وادارتها، إلا أنه يمكن القولُ إن الرئاسة هي أهمُ تلك المؤسسات على الإطلاق في هذا المجال، إلى الحد الذي يجعل الفكرَ الأمريكي يعتبرُ السياسات الخارجية الأمريكية سياساتٍ رئاسية أساساً،

حيث منحها الدستورُ الأمريكي صلاحياتٍ واسعة في مجال السياسة الخارجية. ورغم عدم وجـود نـص دستوري مباشر بخصوص مسؤولية الشؤون الخارجية، إلا أن الرئيسَ الأمريكي يتولىّ الشؤون الخارجية استناداً إلى المادة الثانية، الفصل الأول من الدستور الأمريكي والتي تنص: "تفـوّض الـسلطة التنفيذيـة لرئيس الولايات المتحدة الأمريكية"، وبما أن الشؤون الخارجية هي جزءٌ مـن الـسلطة التنفيذيـة، لـذا يتولاها الرئيسُ الأمريكي [28].

تجدر الإشارة إلى أن وزارة الخارجية تديرُ علاقات الولايات المتحدة الأمريكيـة مـع (180) دولـة من أصل (191) دولة في العالم ومع الكثير من المنظمات الدوليـة. ولأجـل ذلـك فـإن وزارة الخارجيـة الأمريكية فتحت ما يقـربُ مـن (260) بعثـة دبلوماسـية وقنـصلية حـول العـالم، ويقـعُ ضـمن ذلـك السفارات والقنصليات والبعثات لدى المنظمات الدولية، وذلك بغـرض إدامـة وتطـوير العلاقـات مـع هذه البلدان [29].

ولأجل تنفيذ السياسة الخارجية الأمريكية، بصيغ الترهيب والترغيب، فان وزارة الخارجية، وقعّت أكثرَ من (250) اتفاقية تجارية خلال العشرين سـنة الماضـية، وسـاعدت التجـارة الأمريكيـة أن تتـضاعفَ بمقدار (25) ضعفاً منذ عام 1970 وبنسبة 120% من عام 1990 [29] .

كل هذا يشيرُ إلى أن الوظيفة الرئيسة لوزارة الخارجية ليست فقط، وظيفة تنفيذ الـسياسة الخارجية، ووظيفة نظرية اتخـاذ القـرار في الـسياسة الخارجيـة فحـسب، بـل إنَّ المـسؤولية الرئيـسة للـوزارة هـي في تقـديم المقترحـات الـسياسية للـرئيس، وصـناعة القـرارات عـلى الـصعيد الخـارجي، باعتبارها من واجبات وزارة الخارجية، حيث إنَّ لديها خبراء متخصّصين بالمناطق الجغرافية، والـذين يقومون بتزويدها بمعلوماتٍ عنها، ويصنعون القرارات السياسية. وتعدُّ مجموعـة تخطـيط الـسياسة ركيزة أساسية في وزارة الخارجية الأمريكية، حيث أنشأت سنة 1947 للتعامل مـع متغـيرات مـا بعـد انتهاء الحرب العالمية الثانية، إذ يُعتبرُ التخطيط مهـماً، وفي الـسياسة الخارجيـة عـلى وجـه التحديـد، فالتخطيط يمّكنُ الدولة من توقعّ التطورات المستقبلية، وتوفير الأدوات اللازمة للتعامـل معهـا، ومـن ثم فهو يقللُ من حالة عدم اليقين التي تميزُ السياسة الخارجية، بحيث لا يفاجأ صنّاعُ تلـك الـسياسة بمواقف ليس مستعدين للتعامل معها، بالإضافة إلى أن سياسة الدولة تصبحُ قائمـة عـلى الفعـل أكـثر مـــن رد الفعـــل، ويقـــول (شيـــستر كـــوبر) الـــذي يتمتـــعُ بخـــبرة تطبيقيـــة عريـــضة في مجـــال

السياسة الخارجية الأمريكية "إن التخطيط طويل الأمد لا يحدث في واشـنطن إلا نـادراً، وإذا حـدث فإن صانعَ القرار يتجاهله" [30] .

وإذا ما نظرنا إلى هيكلية وزارة الخارجية الأمريكية التنظيمية، سـيظهرُ لنـا الطيـف الواسـع الذي تتحركُ هذه الوزارة ضمن مداه والمهام الجمة الملقاة على عاتقها، والتي لا يستطيع غيرها القيام بها لسبب بسيط، هو أن المواردَ والتخصيصات اللازمة لوزارة الخارجية هـي التـي تتعامـلُ مـع هـذه الحالة، وفي هذا المجال تفخرُ الخارجية الأمريكية الآن بأنهـا لا تـستنزفُ أكـثر مـن 1% مـن الميزانيـة الفيدرالية مقابلَ تأمينها لأسواقٍ وفرصِ عملٍ لعشرات الآلاف مـن الأمـريكيين. إن الـصورة لـن تكـون ايجابية بالضرورة على طول الوقت، بل إن التقاطعات وقـصور التحلـيلات قـد تقـودُ إلى إخفاقـات في آلية اتخاذ القرارات السياسية أو في صنعها فعلاً على الصعيد الخارجي... وهنا سيكونُ لتعدد الجهات المسئولة، ولدور الوزير وشخصيته، وشخصية الرئيس، وطبيعة العلاقة فيما بيـنهما، اثـرٌ كبـيرٌ في هـذا المجال، كما لابد من الإشارة إلى التـأثير الكبـير الـذي يمارسـه الكـونغرسُ عـلى دور وزارة الخارجيـة في صناعة واتخاذ القرارات السياسية من خـلال سـيطرته عـلى التمويـل، وتخـصيص المـوارد، ودور قـوى الضغط المختلفة فيه، وفي المقدمة منهـا اللـوبي الـصهيوني المُـسَيطِر عـلى اسـتقلالية القـرار الأمـريكي، وبالتحديد القرارات السياسية الخارجية، والذي سنتطرق اليه لاحقاً.

يذكر إن سفارات الولايات المتحدة بالخارج، تشكلُ حلقة أساسية وعمقاً اسـتراتيجياً لتنفيـذ القرارات المتعلقة بالبلد المعني، ومتابعة سير العلاقات وتطورها، وتعتمدُ تقاريرُ السفارات في ميادين التعاون والقضايا السياسية، كمصدرٍ رسميٍ للمعلومات والتقييم والآراء عند دراسة القرارات المتعلقة بالبلد، ويمكن القولُ إن السفارات هي وحدة رئيسية في مجال الاتصال والتفاعل بين النظام الـسياسي الأمريكي والمحيط الدولي، فهي تعكسُ إليه المطالبَ والمشاكلَ التي يطرحها الفاعلون في هذا المحـيط، من خلال نقل آراء ومواقف الحكومات وأدائها اليومي، ومواقف وسلوك الأحزاب المعارضة والنخب. وفي هذا المجال يقـول (وليـام كوانـت) في مقالـةٍ لـه نُـشرت بمجلـة الوسـط اللندنيـة: "مـن وظـائف السفارات الأساسية الاتصالُ والتعرّفُ على آراء جميع الأطـراف ولا سـيما المعارضـة، فتنظـر الـسلطة المركزية أمر معالجتها واتخاذ القرارات بشأنها" [31] .

ثانياً- وزارة الدفاع (البنتاغون)

تقعُ على هذه المؤسسة العسكرية، مسؤولية ضمان أمن الولايات المتحدة داخلياً وتحقيق طموحات سياستها الخارجية على المستوى الدولي، كما أن الميزانية السنوية العالمية المخصّصة لهذه المؤسسة تمنحها دوراً بارزاً في مركز صناعة القرار السياسي، وليس العسكري فحسب، لقوة هذه الهيئة البشرية والمادية، وبالتالي فإن المؤسسة العسكرية تُعّد أداة من أدوات السياسة الخارجية، ووجود جيش نظامي كبير في حالة الاستعداد للحرب والتدخل في شؤون الآخرين من الدول، خاصة بعد انفراد أمريكا بالأحادية القطبية والطغيان والهيمنة على مقدرات العالم، إذ أوجدت الإدارة الأمريكية وأعطت للمؤسسة العسكرية، مهماتٍ كبيرة للقيام بدورٍ رئيسي في السياسة الدولية والمهام الإستراتيجية للولايات المتحدة. جدير بالذكر أن المؤسسة العسكرية تحتلُ مكانة خاصة داخل أجهزة صناعة واتخاذ القرارات الأمريكية سواء باعتبارها وحدة ضمن الأجهزة التنفيذية أو في علاقتها بالكونغرس أو في إطار ارتباطها بالبنيات الاقتصادية والاجتماعية، كالمؤسسات الاقتصادية وجماعات الضغط ووسائل الإعلام والاتصال والنخب التكنوقراطية والعلمية، فضلاً عن مقتضيات تواجدها وتدخلها في مختلف أنحاء العالم، فضلاً عن مشاركة وزير الدفاع ورئيس هيئة الأركان العامة في اجتماعات مجلس الأمن القومي، كما يشارك فيها مساعدوهم في الأقسام المتخصّصة بالنسبة لوزارة الدفاع وقيادات الأركان بالنسبة لهيئة الأركان، ويساهم موظفو الدفاع والقوات المسلحة في مناقشة وبلورة الاختيارات والبدائل في مجال السياسة الخارجية. ويرى (رايت ميلز) أن القرار السياسي الأمريكي هو نتاجُ تحالف نخبة عسكرية، وبيروقراطية إدارية، وأصحاب الصناعات الكبرى الإستراتيجية، لتؤلفَ بمجموعها ما يصطلحُ عليه (ميلز) بالمركب الصناعي، العسكري، البيروقراطي في الولايات المتحدة.

بذات الاتجاه، يستنتج الباحثُ إن تطورَّ المؤسسة العسكرية في الولايات المتحدة ارتبط تاريخياً بتطور وتحالف القوى والبنى الاقتصادية والتكنولوجية والعلمية والاعلامية، وتظهر العلاقة بين المؤسسة العسكرية والمؤسسات الاقتصادية داخلياً وخارجياً، في مستوى الشركات المتعددة الجنسيات والمؤسسات الاقتصادية داخل الولايات المتحدة، ويرى

(أنتوني سامبسون) "أن مستقبلَ الشركات الصناعية الكبرى مرتبط إلى حدٍ كبير بمعادلة معقدة تتداخلُ فيها استراتيجيات البنتاغون، وأجهزة القوات المسلحة الأمريكية الجوية والبرية والبحرية، ومصالح زعماء الكونغرس، وزعماء الجمعيات المهنية ونقابات العمال، في تلك المركبات الصناعية الكبرى" [31].

وعلى هذا الأساس يمكن لنا ان نفسرَّ عدة قرارات سياسية أمريكية، على أساس صفقات عسكرية اقتصادية، يبرمُها تحالفُ اللوبي الصناعي والتكنولوجي والقيادات العسكرية في البنتاغون مع الدول الأجنبية، فلا يكونُ أمام مسئولي البيت الأبيض، وأحياناً وزير الدفاع نفسه سوى الإذعان والتواطؤ. ومن أمثلة ذلك، التمويلاتُ الضخمة التي تلقتها إدارة نيكسون من شركات أسلحة ضخمة لتمويل الحملة الانتخابية الرئاسية التي اضّطر للاستقالة قبل خوضها بسبب (فضيحة ووترغيت)، وكذلك صفقة الأسلحة التي تمت بين إدارة ريغان والنظام الإيراني سنة 1986 في الحرب التي شنها النظام الجديد، (نظام حكم الآيات) ما بعد حكم الشاه، ضد العراق للفترة 1980-1988 [32].

ثالثاً- تجمع البيروقراطية

ويقصدُ بالبيروقراطية مجموعة الأفراد المعينين بصفةٍ رسميةٍ دائمة للاضّطلاع بالمهام التنفيذية الرسمية في مجال السياسة الخارجية، وهم بالتحديد الموظفون الرسميون في وزارة الخارجية بصفةٍ عامة، والموظفون الرسميون العاملون في الميدان الخارجي في وزارتي الدفاع والاقتصاد. وتلعبُ البيروقراطية دوراً حاسماً في صنع السياسة الخارجية من خلال تقديم المشورة لصانعي ومتخذي السياسة حول كيفية صياغة وتنفيذ السياسات، ومن خلال تقديم المعلومات لصانعي السياسة، كذلك تسهمُ البيروقراطية في تحديد مسار السياسة الخارجية من خلال الاضطلاع بتنفيذ تلك السياسة، فمن خلال هذا الدور يمكنُ أن تعطلَّ البيروقراطية تنفيذ السياسات التي لا توافقُ عليها، وخاصة مع تزايد حجم البيروقراطية في ميدان السياسة الخارجية، واتجاهها نحو مزيدٍ من التخصّص في قضايا معينة. بيد أنه ينبغي أن ننبّه إلى أن البيروقراطية، في التحليل النهائي، لا تصنعُ السياسة الخارجية، ولكنها تسهمُ في صنعها، وبصفةٍ عامة تميلُ البيروقراطية العاملة في ميدان السياسة الخارجية إلى رفض التغيير الجذري أو المفاجئ في السياسة الخارجية، فالمؤسساتُ البيروقراطية تفضلُ الأسلوبَ الروتيني المبرمج في العمل مع محاولة تكييف الأهداف والسياسات طبقاً للظروف المتغيرة.

رابعاً- جماعات الضغط والمصالح

من خلال دراستنا للكيفية التي يُصنع فيها القرارُ السياسي الأمريكي، نقولُ بوجه عام، إن المجتمعَ الأمريكي، بالإضافة إلى ما ذكرناه آنفاً، يتميزُ بالوجود المكثف والفعّال لجماعات الضغط، والتي تشهدُ السنواتُ الأخيرة تزايداً ملحوظا في نموّها، كماً ونوعاً، كما يبدو الحرص واضحاً في اتخاذ مقارّها الرئيسية بالقرب من دوائر صناعة واتخاذ القرار في العاصمة واشنطن من جانب، وبالقرب من كبريات مؤسسات الأعمال الكبرى والاتحادات وشركات الأعمال والتجارة، من جانبٍ ثانٍ، خاصة وأن أكثرَ من نصف جماعات الضغط الرئيسية تتمركزُ مقارُها في العاصمة الأمريكية. فعلى هذا الأساس تتحركُ جماعة الضغط عن طريق مجموعة أو فرد تابع لها ومخوّل من قبلها لأجل التأثير في القرار التشريعي، آخذين نموذج اللجنة الأمريكية "الإسرائيلية" للشؤون العامة (الإيباك AIPAC) مثالاً على جماعات الضغط والمصالح، مع ذكر الوسائل التي تستخدمها للضغط على صناع القرار السياسي الأمريكي. إذ يعدّ اللوبيُّ الصهيوني " إيباك " من أبرز جماعات الضغط المعروفة في الولايات المتحدة والتي تلعبُ دوراً مهماً في الانتخابات الرئاسية الأميركية، ويتوّددُ لها المرشحون كثيراً مثلما يفعل كذلك أعضاءُ مجلسي النواب والشيوخ في الكونغرس، ولقد صارَ طبيعياً أن يتردّدَ بها واليها الحاخاماتُ بصورةٍ منتظمة على أعضاء مجلسي النواب والشيوخ، وبالطبع ذاك التردّدُ له مقاصده وأهدافه، ويدركها العضو الذي لا يتردّدُ في العمل من أجل تحقيقها قدر المستطاع، رغبة وطمعاً في استمراره على ما هو عليه، وتتضمنُ أهمُّ الوسائل التي توظفها الإيباك، باعتبارها اللوبي المسّجل رسميا للتحدث نيابة عن "إسرائيل" وباسمها، بل وعمقها الاستراتيجي داخل الولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تحقيق أهدافها، تتضمنُ الاتجاهات الحاكمة الآتية:

1. السيطرة على أجهزة الدعاية الأمريكية مثل الصحافة والإذاعة والتلفزيون.
2. إنشاء أو تأسيس العديد من المؤسسات التنظيمية التي تتعامل مع كل قطاعات الشعب الأمريكي كرابطة العمل الصهيونية، مؤسسة (هاداسا) العاملة في مجال الصحة.

3. تشجيع انخراط أعداد ضخمة من المهنيين والمثقفين من اليهود الأمريكيين في منظمات الدفاع عن مصالح مجموعات اجتماعية مختلفة (مجموعات الدفاع عن الحقوق المدنية).
4. إخضاع السياسيين لعملية تقييم متواصل لأدائهم وبالتالي مكافئتهم أو الضغط عليهم، عبر تجميع الأموال الانتخابية للمرشح، إرسال برقيات التأييد ووسائل المدح، ممارسة الضغوط الإعلامية وتوجيه حملات التشهير في الصحف، التلويح باستخدام الاتهام بمعاداة السامية، حجب الموارد المالية عن عمليات الدعاية، وإصدار المنشورات والدراسات.

إضافة إلى ما سبق، فإن أبرزَ ما يميزُ أساليبَ الإيباك هو اعتمادها على التفاعل والتواجد الدائم مع المشرّعين بمجلسي الكونغرس، والاعتماد على تقديم الدراسات والمعلومات الموثقة والدقيقة التي تساعدهم على اتخاذ القرار، إن لم تقترحه عليهم بشكل أو بآخر دراساتها وتحليلاتها، ويعد تقرير الشرق الأدنى، والذي تصدره الجماعة كل أسبوعين، أحد أهم أسلحتها المعلوماتية. وكما يذكر موقعها على شبكة المعلومات الدولية، فإن "مندوبيها قد ساعدوا، وعلى مدى ما يربو على 200 جلسة، في تمرير "أكثر من مائة تشريع لصالح "إسرائيل"، وعملوا على تأمين حصولها الدائم على نحو ثلاثة بلايين دولار سنويا. وللتعرف على دورها في عملية صناعة واتخاذ القرار الأمريكي، وحدود عملها، نذكر النقاط الآتية:

- دور جماعات اللوبي "الإسرائيلي" في صناعة واتخاذ القرار الأمريكي، إذ تتجلى قوة اللوبي في المظاهر الآتية:
  - ✓ موارد مالية ضخمة ونفوذ في سوق المال والأعمال "وول ستريت" والشركات العملاقة في ميادين الصناعات الحربية والتكنولوجيا والأسر الثرية، والبنوك.
  - ✓ موارد إعلامية كبيرة وضخمة في مجال الصناعة الإعلامية والإنتاج الاذاعي السمعي والتلفزيوني البصري والسينمائي.

- ✓ التأثير في القنوات والهيئات السياسية كالأحزاب والجمعيات المهنية ومراكز البحث والاستشارة.

- إن أداء اللوبي "الإسرائيلي" بحكم موارده غير التقليدية، يصبح غير متوازن ولا متشابه مع نمط التأثير الذي تمارسه الجماعات الضاغطة التقليدية داخل النظام الأمريكي، ومن نتائج هذه الخاصية، أن عمله يمتد إلى نطاق أعلى قمة هرم الدولة (البيت الأبيض) ومختلف أجهزة صناعة القرار السياسي، وهو ما يمكن ملاحظته بشكل جلي، فيما يتعلق بالقرارات السياسية الأمريكية إزاء الصراع العربي الصهيوني، والقضايا التي تهم الوطن العربي.

- يطرح اتجاهُ وعملُ الجماعات الضاغطة وأدوارها داخل النظام السياسي الأمريكي، عدة مشكلات تتصل بمفهوم الأمن القومي على صعيد العلاقة مع الخارج، وبإطار الثقافة السياسية الأمريكية في الداخل.

- يثير عملُ اللوبي أحياناً قضايا تمسُّ مفهومَ الأمن القومي الأمريكي، ويتجلى ذلك على الأصعدة الاقتصادية والعسكرية والإستراتيجية بصورة عامة، بسبب شبكة العلاقات التي تمتد بين الجماعات الضاغطة والقوى الدولية في الخارج، في إطار التوظيف الكامل لنفوذها على صناعة واتخاذ القرارات السياسية الأمريكية، لتكون في صالح "اسرائيل".

- إن نجاح الرؤساء الأمريكيين أو إخفاقهم في اتخاذ القرارات السياسية الخارجية أو الداخلية، يبقى مرهونا بأموال وأصوات اللوبي الصهيوني، وعلى هذا الأساس، يمكن الجزم بأن AIPAC قد حسم الدائرة الأولى للقرارات الأمريكية، والتي هي الرئيس ومحيطه، بل وسلب استقلالية القرارات السياسية الأمريكية، وعلى وجه الخصوص القرارات الاستراتيجية في السياسة الخارجية الأمريكية، وبخاصة حيال قضايا العرب والمسلمين، وقضاياهم المصيرية.

خامساً- السلطة التشريعية

يعطي النظامُ السياسيُّ الرئاسي السلطة التشريعية دوراً واقعياً أكبر في صنع القرارات السياسية الخارجية، فهذا النظام يقومُ على أساس الفصل المرن بين السلطتين

ومبدأ الموازنة والمراقبة، ومن ثم فإن السلطة التشريعية تتمتعُ باختصاصاتٍ مستقلة في ميدان صنع السياسة الخارجية، فالكونغرسُ الأمريكي يتمتعُ بحق إعلان الحرب وإعداد القوات المسلحة، وسلطة التصديق على المعاهدات، والموافقة على ترشيحات السلطة التنفيذية للتعيين في المناصب الدبلوماسية، وسلطة تنظيم التجارة الخارجية والدفاع، هذا بالإضافة إلى اختصاصاته في ميدان قدرة الرئيس على إرسال القوات المسلحة إلى الخارج أو غيرها من الاختصاصات. كذلك فقد أعطى الدستورُ الأمريكي اختصاصاتٍ أساسية في مجال صناعة واتخاذ القرارات السياسية الخارجية للرئيس الأمريكي، وقد أدىّ ذلك كله إلى تعاظم دور الكونغرس في صنع السياسة الخارجية الأمريكية، ولعلنا نتذكرُ أنَّ رفضَ الكونغرس الأمريكي التصديق على اتفاقية فرساي سنة 1919 كان إيذاناً بمرحلة تحوّلٍ كاملٍ في السياسة الأمريكية نحو العزلة السياسية النسبية.

سادساً- السلطة القضائية

تلعبُ السلطة القضائية دوراً غيرَ مباشر في عملية صناعة القرارات السياسية الخارجية، ويتمثلُ هذا الدورُ غيرُ المباشر في سلطة القضاء في إبطال بعض القوانين أو الاتفاقيات المتعلقة بالسياسة الخارجية، على أساس أنها مخالفة للدستور، وسلطة تفسير النصوص الدستورية والقضائية بما يؤكدُ دورَ أي من السلطتين التشريعية والتنفيذية في مجال صنع السياسة الخارجية، وقد استقرَّ الفقهُ القانوني في معظم الدول على أن قضايا السياسة الخارجية بمنأى عن رقابة القضاء، أو أن القضاء لا يستطيع أن يؤثر في تصرفات الدولة في مجال السياسة الخارجية، إلا أنَّ المحكمة العليا الأمريكية أصدرت حكماً في 15 يونيو سنة 1992 يقضي بأحقية حكومة الولايات المتحدة في اختطاف مواطنين من دول أخرى، وتقديمهم للمحاكمة أمام القضاء الأمريكي، حتى ولو لم توافق دولهم، وجاء هذا الحكمُ في سياق قضية اختطاف طبيب مكسيكي متهم بالتورط في قتل أحد رجال المخابرات الأمريكية، وتم اختطافه ونقله إلى الولايات المتحدة، وقضت المحكمة بحق الحكومة الأمريكية في اختطافه ومحاكمته أمام المحاكم الأمريكية [33].

سابعاً- مراكز الأبحاث والدراسات المستقبلية

أصبحت مراكزُ الأبحاث والدراسات المستقبلية، في معظم دول العالم بشكل عام، وأميركا وأوروبا بشكلٍ خاص، تلعبُ دوراً أساسياً في إنتاج المعرفة والبحث العلمي، وما ينتج عنهما من تطبيقات على صعيد توجيه وصياغة السياسة العامة للدول في مختلف مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية وغيرها، إضافة إلى ترشيد القرارات، وفي كثير من الأحيان يجري اتخاذ القرار من المسئولين وصناع القرار في قضايا معينة، وفق ما تحدده نتائج دراسات المراكز البحثية. لذلك فإن دور وتأثير مراكز الدراسات والأبحاث في الدول الغربية عمومًا، وأميركا خصوصًا، في عملية صنع القرار، ورسم السياسات العامة، يتفاوت بشكل كبير عن دورهم وتأثيرهم في دول العالم الثالث بما في ذلك العالم العربي. عمومًا إن مراكز الأبحاث في أمريكا والكثير من دول العالم المتقدم أصبحت جزءً ثابتاً من بنية السياسات العامة، إلى المدى الذي أصبحت تُعتبر جزءًا عضويًا من عملية صنع القرارات والسياسات، على مستوى الأصعدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتعليمية، في تلك الدول. ويلخصّ بعضُ الباحثين وظائفَ ومهامَ مراكز الأبحاث بما يلي:

- ✓ إجراء البحوث حول تحليل المشكلات التي تواجه السياسات العامة.
- ✓ تقديم الإرشادات أو الاستشارات حول الاهتمامات أو المستجدات العاجلة أو الفورية للسياسات.
- ✓ تقويم البرامج الحكومية.
- ✓ تقديم التفسير والتوجيه حول المبادرات والسياسات العامة لوسائل الإعلام وتسهيل فهم استيعاب الجمهور لها.
- ✓ توفير العلماء والكفاءات الأساسية أو الخبرات اللازمة للحكومة لإعداد السياسات العامة.

ومن المعلوم أن فلسفة وجود مراكز البحوث والفكر، تتحددُ بمهام وأدوار أساسية، مرتبطة بحاجة القادة وصناع القرار في دول العالم، وعلى وفق الآتي [34] :

- ✓ حاجة القادة لمراكز البحوث لتزويدهم بتحليل مستقل يساعدهم على اتخاذ القرار.
- ✓ المساعدة في إعداد مكونات وعناصر أو أجندات السياسات policy Agenda.
- ✓ تجسير الفجوة بين المعرفة والتطبيق للقرارات بكل أنواعها ومجالاتها.

ثامناً- دور الوحدات الإقليمية

ويقصدُ بذلك الدور الذي تلعبه الوحداتُ الأدنى من السلطة السياسية المركزية في صنع قرارات السياسة الخارجية، فقد تختصُ السلطة المركزية وحدها بصنع قرارات السياسة الخارجية، وقد تشاركها الوحداتُ الأدنى (المحليات، والولايات، والمقاطعات، والجمهوريات، وغيرها) في ذلك. ففي الولايات المتحدة، تقومُ الحكومة الاتحادية بتنسيق سياساتها الخارجية مع الولايات، فمن خلال التعديل الدستوري المعروف باسم "تعديل بيرسون" أعطى الكونغرس الحكومة الاتحادية حق تعيين بعض موظفي وزارة الخارجية في الولايات والمجالس المحلية، لكي يعرفوا مشاكلَ ومطالبَ الولايات، كذلك عينّت وزارة الخارجية الأمريكية سفيراً لها لكي يتلقى من الولايات مطالبها بالنسبة للسياسة الخارجية، وغالبا ما تعبرّ الولاياتُ عن رأيها في قضايا السياسة الخارجية التي تهمها، فتلعبُ مثلاً ولايات (كاليفورنيا وأريزونا وتكساس) دوراً في العلاقات الأمريكية المكسيكية.

6. 5. 2- صناعة واتخاذ القرارات السياسية في اليابان

بالرغم من أن التجربة اليابانية في الشؤون الاقتصادية، كبيرة وواضحة للعيان على المستوى الدولي، نتيجة ما أسبغه اليابانيون على أنفسهم من سمعة وشهرة مستحقة، ارتبطت بالإرث التاريخي لليابان، وبالجودة ومعاييرها التي تميزّت بها السلعُ والمنتجاتُ والخدمات اليابانية على مدى ستة عقودٍ من الزمن، حتى أضحت الجودة اليابانية سمة مميّزة لليابان واليابانيين. ومع أهمية هذا التميّز في الحياة والقرارات الاقتصادية اليابانية، إلا

أنَّ هذا التمّيز في الحياة والقرارات السياسية ظلَّ بعيداً عن الأضواء حتى وقتٍ قريب (العقد الأخير من القرن العشرين والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين)، إذ بدأت تظهرُ ملامحُ التخطيط الاستراتيجي، وتتضحُ في صياغة وتنفيذ القرارات السياسية اليابانية، على المستوى الإقليمي والدولي، بل بدأ المحللوّن والباحثون في الشؤون اليابانية يرونها ويلمسونها عن قرب، في إطار إستراتيجية جديدة يابانية، من دون أن تنحرفَ بعيداً عن المظلة الأمريكية.

لقد نشأت فلسفة يابانية إزاء القضايا الإقليمية والدولية، دفعت اليابانيين إلى إعادة النظر بأدوارهم وسياساتهم وقراراتهم، التي يصعبُ أن نقولَ عنها حتى اللحظة، إنها ذو استقلالية كاملة، ما دامت اليابانُ مرتبطة بمعاهداتٍ واتفاقياتٍ وتعهّداتٍ صارمة، مفروضةٍ عليها من الولايات المتحدة الأمريكية، منذ هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية عام 1945، وحتى الآن، وهي سارية المفعول. وفي الصفحات الآتية من هذا المبحث سنتناولُ جانباً من القرارات السياسية والعوامل المؤثرة في صناعتها واتخاذها، ومقومات التخطيط الاستراتيجي الياباني على صعيد العلاقات الخارجية، سواء ما يخصُ الأوضاع الإقليمية أو الدولية وسواها من تطورات، شهدها العقدان الأخيران من الزمن الحالي.

6. 5. 2. 1- العواملُ الحاكمة والمثيرة في العمق الاستراتيجي الياباني

لمعرفة عملية صنع واتخاذ القرارات السياسية الخارجية، لا بد من تحديد الهيكل الذي تُصنعُ في إطاره السياسة الخارجية، والهيكل هو عبارة عن نوع من الترتيب للعلاقات بين الاجهزة والمؤسسات التي تشاركُ وتعملُ في مجال صنع واتخاذ القرارات السياسية على صعيد السياسة الخارجية، والتي هي في الحالة اليابانية، السلطة التنفيذية ممثلة برئاسة الوزراء ووزارة الخارجية والمؤسسات المرتبطة بها، والسلطة التشريعية ممثلة بمجلسي النواب، إضافة الى الرأي العام. وتشملُ عملية صنع السياسة الخارجية اليابانية نمط التفاعلات بين الاجهزة والمؤسسات العاملة في مجال صنع هذه السياسة وقراراتها، في اطار عملية تحديد الاهداف المطلوبة في المجال الخارجي والأدوات اللازمة لتحقيق تلك الاهداف. ومن أهم العوامل الإيجابية في صناعة واتخاذ القرارات السياسية، على مستوى السياسة الخارجية اليابانية، الآتي:

أ- العواملُ المادية المتمثلة بالتجانس القومي والاجتماعي الفريد في اليابان.

ب- العواملُ غيرُ المادية التي تشملُ الاتفاق على الاختلاف عبر مبدأ الأغلبية، أي القبول بما توافق عليه الأغلبية لكونه يمثل الكل.

ت- القبولُ بمبدأ التسوية الذي يتطلبُ التسامحَ المتبادل والمرونة واحترام وجهات النظر المختلفة، وبهذا الاطار لابد من التأكيد على ان البراغماتية أي الذرائعية، اصبحت منتشرة في الاجواء السياسية اليابانية، رغم أن اليابانيين يُوصَفون بالتزامهم بالنصوص والنظريات.

ومن نافلة القول، إن السياسة الخارجية تحتلُ مكانتها المهمة في السياسة العامة اليابانية، بسبب ما يفرضه الموقعُ الجغرافي لليابان، وما تتصفُ به مناطقُ شمال شرق وجنوب شرق آسيا، من كونها من المناطق المتميزة والنشيطة على الصعيدين الاقتصادي والسياسي، وأن للولايات المتحدة والصين مصالح أمنية واقتصادية وسياسية فيها، مع تواجد بؤر للتوتر تتعلقُ بالعلاقات بين الصين وتايوان، وموقف اليابان والولايات المتحدة منها، والمشاكل التي تظهرُ بين الحين والآخر في منطقة (التبت)، إضافة الى البرنامج النووي الكوري الشمالي، الذي جرت تسويته مؤخراً... وبناء على كلِّ هذا وغيره من النقاط المؤثرة، يتحتمُ على السياسة الخارجية اليابانية التعاملُ بدقة في عملية صناعة واتخاذ قراراتها السياسية، وتوجيه دفة العلاقات بينها وبين الصين من جهة، ومحاولة التأثير على مسار العلاقات بين الصين والولايات المتحدة الأمريكية من جهة اخرى. وقد تبنّت السياسة الخارجية اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية سياسة الحلول الدبلوماسية وليس العسكرية، للنزاعات التاريخية الموروثة، استناداً إلى دستورها السلمي، الى جانب تحوّلها نحو تشجيع نشر العلوم، والتكنولوجيا المتطورة، والإعلام والتواصل، وتفضيل الحوار وليس الصدام بين الثقافات والحضارات. أما فيما يتعلق بمنطقة "الشرق الأوسط" فتنطلق السياسة الخارجية اليابانية في قراراتها وتوجهاتها، من نظرة ذاتية شمولية، باعتبار أن لليابان مصالحَ حيوية واستراتيجية في حل الصراع العربي "الإسرائيلي" بالطرق السلمية، إذ ترى اليابانُ إمكانية إيجاد حلول سياسية لهذا الصراع، وتسعى لبلورة "مواقف متميزة" عن الموقف الأمريكي تجاه المنطقة، لا سيما مع عدم وجود أي موروث سلبي

تأريخي بين البلدان العربية واليابان، إذ تتمسكُ السياسة الخارجية اليابانية بالقرارات الصادرة عن الأمم المتحدة ومجلس الأمن، لأنها تؤمنُ بكونها الوحيدة التي تساهمُ في الوصول إلى الأمن والاستقرار، ورغم تأييدها المتصاعد (للحرب الأميركية ضد الإرهاب) منذ احداث الحادي عشر من سبتمبر، إلا أنها ترفض مقولة صراع الحضارات والتوصيف الديني للإرهاب، وتتبنىّ مبدأ حوار الثقافات مع الدول، أي أن سياستها الخارجية تتمتعُ بهامشٍ محدّدٍ ومحسوبٍ من (الخصوصية والاستقلالية) في التعامل مع قضايا الامة العربية، رغم الضغوط الأمريكية على صانعي السياسة الخارجية اليابانية. ومع هذا فإن السياسة الخارجية اليابانية تؤمنُ بأن نجاحَ قراراتها السياسية الخارجية يتطلبُ بالضرورة وجودَ نظامٍ إقليميٍ عربيٍ موحدٍ وفاعلٍ يساعدُها على رسم استراتيجية مستقلة تؤمّنُ مصالحها مع دول المنطقة، وبهذا المسار تسعى اليابانُ في التصّور، على المدى البعيد، التحررَّ من تأثير السياسة الأمريكية في صناعة واتخاذ قراراتها، وتعزيزَ علاقاتها بمحيطها الآسيوي، بعد التوصّل إلى حلٍ سلميٍ لأزمة السلاح النووي في كوريا الشمالية، لا سيما بعد موافقة الأخيرة على تفكيك برنامجها النووي وحل مشاكلها مع الصين وكوريا الجنوبية وروسيا [35].

لقد كانت سياسة اليابان الخارجية مستقرة منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، وكانت هناك ثلاثة عوامل تعملُ على استمرار واستقرار السياسة الخارجية اليابانية وقراراتها، وهي:

- التحالفُ الأمني بين اليابان والولايات المتحدة.
- استخدامُ القدرة الاقتصادية التي تملكها اليابان في تطوير علاقاتها الدولية.
- القيودُ الدستورية المفروضة على استخدام القوة العسكرية.

بيد أن اليابان، وبعد سقوط حائط برلين ونهاية الحرب الباردة، عمدت الى تغيير سياستها الخارجية تجاه الصين، وشبه الجزيرة الكورية، وروسيا، وآسيا الوسطى، وجنوب شرق آسيا، بعد أن شعرت بأنه لم يعد في إمكانها الاعتمادُ على القوة الاقتصادية لضمان الهيمنة الاقليمية، لهذا بدأت اليابان تأكيد ذاتها كقوة مستقلة، من خلال توسيع نطاق

نفوذها في شرق اسيا والمنظمات الدولية. ورغم بقائها ثابتة من خلال التحالف مع الولايات المتحدة، إلا أن التغيّرات انطلقت من القلق الياباني المتزايد من تنامي القوة العسكرية الصينية، ومن التهديدات الأمنية الخارجية، بعد ظهور أكثر من دولة مستقلة في المنطقة تعارضُ السياسة الاميركية في شرق آسيا. وقد ساعدَ ميلُ اليابان المتزايد لـ (لاستقلالية في قراراتها وعلاقاتها مع الآخرين) هي البلورة المتنامية لدى العقل القيادي الياباني، لتبنيّ رؤية استراتيجية، تشكلت نتيجة:

أ- واقع التطورات في البيئة الدولية.

ب- الغياب النسبي للأمن والاستقرار في المناطق التي تحتوي على مصادر الطاقة، وعلى وجه الخصوص النفط.

ت- تطلعات اليابان لإعادة إحياء الهوية الوطنية والقومية، وتجاوز إرث الحرب العالمية الثانية الثقيل، ونتيجة لذلك ترى اليابان أنَّ الوقتَ قد حانَ بالنسبة للولايات المتحدة الامريكية والعالم، على الاعتراف بها كدولة مستقلة وفاعلة في شمال شرق آسيا والعالم.

يضافُ الى ما تقدمَّ من مؤثراتٍ واقعية، العواملُ الحاكمة والمثيرة الآتية:

أ. التنمية الاقتصادية ونجاحها وضعت اليابان في ترتيب القوى الاقتصادية الرائدة في سبعينيات القرن العشرين، مما ولد إحساساً بالفخر والاعتداد بالنفس خاصة بين الجيل الجديد، والذي بدأ يضغط نحو المطالبة بسياسة خارجية وقرارات سياسية أكثر استقلالية تعكس الذات اليابانية.

ب. بدأت اليابان المزدهرة اقتصادياً تبحث عن اسواق ما وراء البحار وتبني سياسة تجارية متوازنة ومستقلة.

ت. التغيرات الحاصلة في علاقات القوة في منطقة آسيا - المحيط الهادي، بين أضلاع المربع المكوّن من اليابان، الصين، الولايات المتحدة، والاتحاد السوفييتي السابق، تطلبت العملَ على اعادة النظر في السياسة الخارجية اليابانية.

ث. العمل على تعميق الاختلاف في وجهات النظر بين الصين والاتحاد السوفييتي السابق، والمحافظة على استمرار المواجهة بينهما.

ج. الحيلولة لوقف التقارب المتنامي بين الصين والولايات المتحدة.

ح. الاستعداد للتعامل مع عملية الانسحاب السريع لقوات الولايات المتحدة من المنطقة في أعقاب حرب الهند الصينية الثانية (1954-1975)*.

خ. مواجهة التوسع العسكري للاتحاد السوفييتي (السابق) في غرب المحيط الهادي وتأثيره على الأمن القومي الياباني ودور اليابان الشامل في آسيا.

د. تصاعد الرفض الشعبي في اليابان حول الحرب التي تخوضها الولايات المتحدة في فيتنام (سابقاً)، وهذا الأمر اعتبر تحولاً ملحوظاً في مواقف اليابان من الولايات المتحدة.

ذ. شجعت التغيراتُ الاقتصادية العالمية خلال السبعينات ميولَ اليابان نحو سياسة خارجية اكثر (استقلالية) عن الولايات المتحدة ، بعد أن أصبحت اليابانُ اقلَّ اعتمادا على القوى الغربية للحصول على الموارد، فالنفط تحصلُ عليه مباشرة من البلدان المنتجة له في الشرق الأوسط، وليس من الشركات المتعددة الجنسيات. فضلاً عن انخفاض التجارة مع الولايات المتحدة خلال عقد السبعينات من القرن الماضي.

6. 5. 2. 2- الأغراض المحددة في القرارات السياسية اليابانية

هناك عدة أغراض ومرامي محددة، تحاولُ من ورائها القياداتُ اليابانية المسؤولية عن صناعة واتخاذ القرارات السياسية والاقتصادية والعسكرية وغيرها، أن تكونَ حاضرة ومؤثرة في المحيط الخارجي لليابان، في العقد القادم من الزمن (من القرن الحادي والعشرين) على أقل تقدير، ويمكن تلخيصُها على وفق الآتي:

* **الهند الصينية** هي منطقة في جنوب شرق آسيا. تقع شرق الهند، وجنوب الصين، وهي متأثّرة بكلا الثقافتين، ومن ذلك جاء الاسم. بشكل محدّد فيتنام لها تأثير صيني، وكمبوديا ولاووس وتايلند لهم تأثير هندي.

أولاً- طموحُ اليابان في الحصول على مقعدٍ دائـمٍ في مجلـس الأمـن، والـذي يـأتي في مقدمـة أولويـات السياسة الخارجية اليابانية، والانطلاق بدورٍ دوليٍ يتناسبُ ومكانتها كثاني أكبر اقتصاد في العالم، وكأكبر مساهم في (المعونات الدولية)، من خلال التأكيـد عـلى رسـم إطـارات محـددة للعلاقـات مـع القـوى الكبرى، وتعزيز العلاقات مع الولايات المتحدة ورضاها، وبهذا تخطط اليابان لتدعيم قاعـدة سياسـتها الخارجية وإضفاء الشرعية على توسيع دورها العسكري عبر المراحل الآتية:

أ - التطبيقُ العمليُّ لخطوات التعاون الأمنـي المـشترك بـين اليابـان والولايـات المتحـدة التـي فرضـتها المتغيراتُ الدولية ذات الصلة بما تُسميّه الإدارة الأمريكية بـ (الحرب على الإرهاب).

ب - الإعلانُ عن الخطوط الجديدة للتعاون الدفاعي بين الولايات المتحدة واليابان، وإعـادة النظـر في المعاهدات والاتفاقيات الأمنية السابقة، بما يمنحُ اليابان هامشاً من التحـرك لبنـاء جيـشها [36]، لتحتـلَّ اليابانُ موقعاً بين القوى السياسية الكبرى، وتلعبَ دوراً مؤثراً واستراتيجياً في الساحة الدولية.

ج - ازديـادُ دور اليابـان في عمليـات حفـظ الـسلام، خـلال الـسنوات الماضـية، عـبر توسّـع الأنـشطة العسكرية للأمم المتحدة، والمشاركة في تسوية الصراعات الاقليمية.

ثانياً- تحسينُ العلاقات مع روسيا والصين وكوريا الجنوبية، عبر حل مشاكل الجزر الأربعة مـع روسـيا والتي تطلقُ عليها روسيا تسمية جزر (الكوريل)، في حـين تـسمّيها اليابـان بـالجزر الـشمالية، ووضـع حلولٍ للنزاع مع الصين حول حقوق الاستكشاف في بحر الصين الشرقي، وحل مـشكلة جـزر (دوكـدو) المتنازع عليها مع كوريا الجنوبية، والعمل على توسيع فضاء التحرّك الـدولي وتقويـة المكانـة العالميـة لليابان بإضفاء الاستقرار على العلاقات مع الصين، وتحسين العلاقات مع روسيا كمرحلة أولى. وبسبب تصاعد مكانة الصين الدولية وتحسّن العلاقات الصينية- الأمريكية، تسعى اليابان إلى تصويب العلاقـة مع الصين بـالتركيز عـلى رفـع مـستوى الحـوار وتوسـيع نطـاق التعـاون الثنـائي. وقـد دفـع التحـسّنُ

في العلاقات الصينية- الأمريكية الى تنشيط علاقة ثلاثية الأطراف بين الولايات المتحدة واليابان والصين، أما صوب روسيا فقد رفعت اليابان شعار الدبلوماسية القارية الأورو- آسيوية في إطار الحاجة إلى إحداث نوعٍ من الطفرة في العلاقات مع روسيا لموازنة العلاقات الصينية– الأمريكية، والصينية– الروسية، ولبناء إجراءات دبلوماسية شاملة تنبني على صعيد العلاقات اليابانية- الأمريكية ، اليابانية- الصينية، واليابانية- الروسية، ولتحسين الصورة الاستراتيجية الدولية لليابان .

ثالثاً- حلُ ملف المختطفين اليابانيين مع كوريا الشمالية.

رابعاً- متابعة انهاء البرنامج النووي الكوري الشمالي من خلال مشاركتها الفعالة في المحادثات السداسية، والاستمرار في تفعيل سياسة منع انتشار أسلحة الدمار الشامل.

خامساً- المشاركة في دعم عمليات السلام في العالم، وتمسك اليابان بالقرارات الصادرة عن الأمم المتحدة ومجلس الأمن.

سادساً- تعزيزُ التعاون الثقافي بين العرب واليابانيين، حيث يتم سنوياً عقدُ منتديات الحوار العربي الياباني، إذ تتمحورُ العلاقاتُ العربية- اليابانية على عدة مستويات هي:

1. التوسّعُ في التجارة والتفاوض من أجل الاتفاق على منطقة التجارة الحرة بين اليابان ومجلس التعاون الخليجي.
2. الاستثماراتُ من اليابان والتي يمكنُ ان تساعدَ في تنويع القاعدة الصناعية للدول العربية.
3. الاستثماراتُ العربية والتي يمكنُ ان تفتحَ آفاقاً جديدة للعلاقة مع اليابان.
4. تنمية الموارد البشرية.
5. تطبيقاتُ التكنولوجيا في مجال الطاقة المتجددة لامتلاك اليابان أحدث تقنيات المفاعلات النووية في العالم.

لقد حاولت اليابان التحركَ بمزيدٍ من الاستقلالية في علاقاتها مع الدول العربية، لا سيما بعد نهاية الحرب الباردة، إلا أن الحربَ التي تقودها الولاياتُ المتحدة على ما تسمّيه بـ (الإرهاب) جعلت الموقفَ الياباني يبدو متقارباً مع موقف الولايات المتحدة، بل

لا يختلفُ عنه، من حيث المبدأ، بسبب الضغوط الأمريكية على صانعي السياسة الخارجية اليابانيـة. ورغم محاولة اليابان التصرّف بنوعٍ من الاستقلالية والخصوصية عن التأثير والضغط الأمريكي، إلا أنها بدأت تدركُ أن نجاحَ سياستها مع الوطن العربي سيكون مرهوناً بوجود نظامٍ عربيٍ موحّد يؤهلها على رسم استراتيجيةٍ مستقلةٍ تؤمّنُ مصالحها مع الدول العربية.

جديرٌ بالذكر والإشارة، الى أن التردّدَ في الموقف الياباني، من وجهة نظر الباحث، تجاه لعب دورٍ سياسيٍ مباشرٍ لتسوية الصراعات والنزاعات، أو غياب هذا الدور، يكمنُ تفسيره في النقاط الآتية:

- إن اليابان لا تزال ملتزمة بالدستور الذي تم وضعه من قبل الولايات المتحدة بعد هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية.
- رغبة اليابانيين في الابتعاد عن مواطن الـصراع والنـزاع، والاكتفـاء بالمقابـل بلعـب دور (إنـساني واقتصادي) مرسومٍ بعقلٍ أمريكي، ولا يكون موضعَ جدلٍ وخللٍ في الالتزامات.

بيد أن التطورات داخل اليابان خلال العقد الأول من القرن الحالي، عكست شعوراً متزايداً لدى اليابانيين، بأن الوقتَ قد حانَ لمراجعة بعض القيود التـي وضـعتها الولايـاتُ المتحـدة الأمريكيـة على اليابان، بشأن استقلالية وخصوصية قراراتها السياسية، تجاه قـضايا العـالم الخـارجي، بـل يلاحـظ المتابعون للشأن الياباني أن القيادة اليابانية تعملُ الآن على التركيز في تحسين مكانة البلاد كقوةٍ كبرى، وتقوية المـشاركة الفاعلـة في صـناعة واتخـاذ القـرارات الدوليـة، إلا أن الهيمنـة الأمريكيـة وقيودهـا المفروضة، والتجاذبات السياسية الداخلية، لا زالت تشكلُ قيوداً على السياسات الخارجيـة، ومـن ثـم على تنفيذ المشروعات الدبلوماسية وصناعة واتخاذ القرار الياباني المستقل.

6. 5. 2. 3- مسؤولية صنع القرارات في السياسة اليابانية

تقعُ مسؤولية صنع السياسة الخارجية حسب ما أقرّه دستورُ عـام 1947 عـلى عـاتق مجلـس الوزراء وتحـت إشراف البرلمـان اليابـاني، حيـث يتوجـبُ عـلى رئـيس الـوزراء تقـديمُ تقـارير دوريـة عــن العلاقــات الخارجيــة الى البرلمــان، إذ توجــد لــدى كــلٍ مــن مجلــسي النــواب والمستشارين في البرلمان، لجانٌ خاصة بالـشؤون الخارجيـة، وكـلُّ لجنـة تقـدمُ تقاريرهـا بعـد التداول الى القسم المسؤول في المجلسين، وأحيانا يجري تشكيلُ لجان للنظر في مسائل خاصـة

في الـشؤون الخارجيـة. ولأعـضاء البرلمـان الحـقُ في إثـارة مـسائل وثيقـة الـصلة بـالقرارات المتعلقـة بالسياسة الخارجية، ولهم حق استدعاء رئيس الوزراء ووزير الخارجية الى البرلمان رسمياً لاستجوابهم. أما التوقيعُ على المعاهدات وإبرامها مع البلدان الأجنبية فيتطلبُ التصديقُ عليهـا مـن قبـل البرلمـان، ويكون دورُ إمبراطور اليابان القيامَ بالوظائف البروتوكولية، مثل الإعلان عـن صـحة المعاهـدات التـي يصادقُ عليها البرلمان.

أما السلطة التنفيذية في اليابان فتعتبرُ القوة الأكبر والأقوى في مجال صنع وصـياغة قـرارات السياسة الخارجية اليابانية، ومواجهة الأزمات الدوليـة والظـروف المتغـيرة للعلاقـات الدوليـة، قياسـاً بالسلطات الأخرى التي تمارسُ دوراً رقابياً على دور السلطة التنفيذية في ميـدان صـنع القـرارات عـلى صعيد السياسة الخارجية. وما يساعدُ قيامَ السلطة التنفيذية على دورها المركزي في هـذا المجـال هـو تفرغها، وكونها وحدة تنظيمية تمتلك كماً هائلاً من وسائل جمع المعلومـات حـول المـشاكل والفـرص الدولية، وامتلاكها وسائل الاتصالات المتطورة تكنولوجياً، والذي يؤهلها في سرعة تعاملهـا مـع كـل مـا يتعلقُ بالسياسة الخارجية وصنع القرارات اليابانية بشكلٍ جيد، الكلمة النهائيـة في قـرارات الـسياسة الخارجية الهامة. أما وزيرُ الخارجية يقومُ هو وأحـدُ كبـار أعـضاء مجلـس الـوزراء، بـدور مستـشاري رئيس الوزراء في شؤون التخطيط والتنفيذ، ولوزير الخارجية نائبان أحدهما مسؤولٌ عن الإدارة وهـو يترأسُ الهيكلَ الوظيفي الرسمي لوزارة الخارجية، والآخرُ مسؤولُ الاتصال السياسي مع البرلمان الياباني. ورغـم ان الـسلطة التنفيذيـة في اليابـان تمتلـكُ الـدورَ المحـوري في صـنع الـسياسة الخارجيـة، إلا أن التكوينات والقوى السياسية الأخرى تلعبُ دوراً في صنع السياسة الخارجية ايضاً، وبشكلٍ عـام تكـونُ عملية صنع واتخاذ القرارات عـلى صـعيد الـسياسة الخارجيـة اليابانيـة عمليـة مركبـة تتـشابك فيهـا الخطوط الرسمية وغير الرسمية.

ومن الملاحظ، أن ما يمّيزُ قرارات السياسة الخارجيـة اليابانيـة عـن بقيـة القـرارات، هي خضوعها لتفاعلٍ فريدٍ من نوعه، وهـو التفاعـلُ بـين البيئـة الداخليـة والخارجيـة، ومـا يحتويه ذلـك التفاعـلُ مـن ضـغوطٍ مختلفـةٍ ومتعارضـة، حيـث يـشاركُ في صـناعة واتخـاذ القرارات السياسية الخارجية عددٌ من الأجهزة الحكومية اليابانية، والتي عادة ما تكـونُ لهـا مفاهيم ومواقف مختلفة، إلا انه خلال عملية صناعة القرار تقلـّل التناقـضاتُ بـين الأجهـزة

المختلفة، وتقرّب وجهاتُ النظر بقدر الإمكان. وعليه يمكن التمييزُ بين مجموعتين تساهمان في صنع السياسة الخارجية اليابانية وهي على وفق الأهمية الآتية :

أولاً: المؤسساتُ الحكومية وتشملُ السلطة التنفيذية وما يتبعها من أجهزة فرعية مثل الوزارات والمؤسسات العامة، وكذلك السلطة التشريعية وما تشمله من لجان مختلفة.

ثانياً: المؤسساتُ غيرُ الحكومية فهي تشملُ الأحزاب السياسية، وجماعات المصالح، والإعلام، والرأي العام.

ضمن هذا السياق نشيرُ الى أنه كان من الصعب تحديد دور الرأي العام الياباني في صياغة السياسة الخارجية طوال فترة ما بعد الحرب، لأن اليابان كانت ما تزال قلقة للغاية من الرأي العام، بعد أن أصبحت عملياتُ استطلاع الرأي سمة من سمات الحياة الوطنية، فالعدد الكبير من مراكز الاقتراع في قضايا السياسات العامة، بما فيها مسائل السياسة الخارجية، قادت إلى الافتراض بأن الآراء الجماعية للناخبين لها تأثيرٌ كبيرٌ على صانعي السياسة الخارجية، فالمواقفُ العامة تجاه السياسة الخارجية شهدت تحولاً كبيراً في عقد الثمانينات، وأظهرت استطلاعاتُ الرأي زيادة ملحوظة في تصاعد مشاعر الكرامة والعزة الوطنية، وعلاوة على ذلك أصبحت المناقشة العامة للمسائل الأمنية من قبل المسؤولين الحكوميين وقادة الأحزاب السياسية ومسؤولي الصحافة والإعلام والأكاديميين، بشكلٍ ملحوظٍ ،اقلَّ تقلباً وأكثرَ انفتاحاً وعمليةً. وكذلك فأن وسائلَ الإعلام الجماهيرية أصبحت المصدرَ الرئيسي لمطالبة الحكومة بممارسة سياسةٍ مستقلةٍ ودبلوماسيةٍ مستقلةٍ وصناعة واتخاذ قرارات سياسية مستقلة، نظرا لتغيّر الوضع العالمي، وتصاعد أهمية اليابان في المنظومة الدولية، بعيداً عن التعسّف في الهيمنة الأمريكية الطاغية على القرار الياباني المستقل.

6. 5. 2. 4- أثر تطور العلاقات اليابانية الإقليمية والدولية على صناعة القرار

من المعروف أن اليابان تُعّد ثاني أكبر اقتصاد وطني بعد الولايات المتحدة الأمريكية، ويحسب لها ما يعادل ثلثي إجمالي الناتج الآسيوي، و14% من الاقتصاد العالمي

(37)، ولهذا فقد تزامن تنامي القوة الاقتصادية اليابانية مع ميلٍ عامٍ لدى صانعي السياسة الخارجية اليابانية إلى لعب دور سياسي وعسكري نشط على الصعيد الدولي، لغرض الانتقال باليابان من سياسة خارجية اتسمت بالمسالمة السلبية إلى المسالمة الإيجابية، والبحث عن دور ملموس و (مستقل في الإرادة والقرار) على صعيد الوضع الدولي، بعد حصول تطورات ذاتية وموضوعية في مفهومها حول دورها الدولي وأهداف الأمن القومي، ويعتبر رئيسُ الوزراء الياباني شينزو آبي (2006-2007) خيرَ مَن مثلَّ هذا الاتجاه الذي بات يعبّرُ عن رغبة الجيل الجديد من رجال السياسة اليابانيين، الطامح الى مراجعة الدستور الذي اعتمدته اليابان عام 1947، وبناء جيش أقوى، بعد أن أعلن عن طرح مشروع على البرلمان لتعديل المادة التاسعة من الدستور، بهدف مراجعة الخيارات العسكرية المتعلقة بالعدول عن الحرب، كي يسمح لليابان بالمشاركة في صورة نشطة في عمليات حفظ السلام، وهذه الخطوة اعتبرت في حينها تجاوزاً لما كان يُسمّى بـ (عقيدة يوشيدا)* (Yoshida Doctrine). وفي الصفحات التالية نتناولُ تطورَّ علاقات اليابان مع محيطها الإقليمي والدولي.

أولاً ـ العلاقات اليابانية مع كوريا الجنوبية

تميزت العلاقاتُ اليابانية مع الجزيرة الكورية بعدم الاستقرار، رغم أن كوريا الجنوبية تعتبرُ أهمَّ شريك استراتيجي لليابان في المنطقة، لا سيما بعد اتفاق الطرفين للعمل على التوقيع على اتفاقية التجارة الحرة، كخطوة أساسية من اجل تحقيق شامل للشراكة الاقتصادية، لتكون بمثابة محورٍ لنشر معتقدهم في القيم الديمقراطية واقتصاد السوق، على مساحة بلدان شرق آسيا والمحيط الهادي. إن تعزيز الروابط بين اليابان وكوريا الجنوبية ارتكز على ثلاثة قواسم مشتركة هي النظام الديمقراطي واقتصاد السوق والتحالف

* شيغورو يوشيدا : رئيس وزراء ياباني سابق تولى رئاسة الوزراء للفترة 1946-1947 و للفترة 1948-1954) ، وعقيدة يوشيدا كانت قد أصبحت إطاراً للسياسة الخارجية اليابانية أثناء الحرب الباردة وقامت على مبدأين، سلمية ومثالية الدستور، والاعتماد أمنياً على الولايات المتحدة.

الاستراتيجي مع الولايات المتحدة. وبهذا الإطار نذكرُ أنَّ العلاقات بين اليابان وكوريا الجنوبية شهدت توتراً في الفترة الأخيرة بسبب خطة اليابان لإجراء مسحٍ بحريٍ في المياه المتنازع عليها، بالقرب من جزر (دوكدو) الصغيرة والتي تطلق عليها اليابان تسمية (تاكيشيما) وتدعّي كلٌ من اليابان وكوريا الجنوبية السيادة عليها، علماً أن المنطقة البحرية المتنازع عليها غنية بالأسماك واحتمال وجود الغاز الطبيعي ورواسب من (هيدرات الميثان). وهناك خلافٌ آخر بين الدولتين يتمثلُ بتسمية البحر الواقع بينهما، فاليابان من جهتها تطلق عليه بحر اليابان، بينما يطلق عليه الكوريون تسمية بحر الشرق، وكلا البلدين يقدمان ما يدعم ادعاءاتهما، وقد تصاعد الخلافُ مؤخراً بعد أن أشارت وزارة التعليم اليابانية لأول مرة إلى جزيرة (تاكيشيما) المتنازع عليها في بحر اليابان، في ملحق لدليل إرشادات تعليمي حكومي للمدارس الإعدادية، إلا أنه تم تجنبّ وصف الجزيرة بأنها أرض يابانية بحكم توارثها، ومن جانبها تشيرُ كوريا الجنوبية في كتبها المدرسية والحكومية، إلى أن الجزيرة جزء مكمّل لها، وفي نفس السياق أصدرَ البرلمانُ الكوري الجنوبي بياناً يدعو اليابان إلى عدم تضمين وصف للجزيرة.

ثانياً- العلاقات اليابانية مع كوريا الشمالية

تتسمُ العلاقاتُ اليابانية مع كوريا الشمالية بالتوتر بسبب قضايا خلافية، منها البرنامج النووي لكوريا الشمالية، وتجربة إطلاق الصواريخ، ومسألة المختطفين اليابانيين، وتعدُّ مسألة تطوير كوريا الشمالية لبرامجها النووية والصاروخية إحدى أبرز التهديدات الإقليمية التي تواجهها اليابان في المنطقة، وهي تشكلُ عاملَ شدٍ وجذبٍ بين البلدين. وإن أخطرَ توترٍ تمثلَّ في قيام كوريا الشمالية بإطلاق سبعة صواريخ بتأريخ 2006/7/5 ، وسقوطها على بعد عدة كيلومترات عن الساحل الياباني، الأمرُ الذي دفع اليابان للتقدم بشكوى رسمية الى مجلس الأمن، وتصاعد التوترُ أيضاً بين البلدين بعد إجراء كوريا الشمالية تجربة نووية تحت الأرض يوم 2006/10/9. ومع ذلك، فقد كثفتّ اليابانُ ضغوطها على كوريا الشمالية لتستجيبَ للمطالب الدولية، بيد أن العلاقات بين البلدين

شهدت في الفترة الأخيرة، نوعاً من التحسّن بعد نجاح المحادثات السداسية الخاصة ببرنامج كوريا الشمالية النووي، وموافقة كوريا الشمالية على تفكيك برنامجها النووي.

ثالثاً- العلاقات اليابانية مع الصين

تُعتبرُ العلاقاتُ اليابانية – الصينية من أقدم العلاقات الاقليمية، رغم ما تخللها من حروب طاحنة واحتلال ياباني إلاّ أن اليابانيين يضعون العلاقة مع الصين في سلمّ أولوياتهم، فهي من دول المنطقة الواعدة بإمكاناتها الهائلة، والتي يتوقعُ لها الكثيرون أن تبرز كمنافسٍ قويٍ لليابان في قيادة منطقة شرق آسيا في عصر التكتلات الاقتصادية الدولية، هذا من جانب، ومن جانب أخر تُعتبرُ الصينُ من شركاء اليابان الاقتصاديين الكبار، وتتجهُ هذه العلاقات الاقتصادية والتجارية نحو التعزيز المستمر عبر توجّه الشركات اليابانية للعمل في الصين، حيث قوة العمل الرخيصة. وفي ذات الإطار، من المناسب أن نشيرَ إلى وجود عوامل دافعة لتطور العلاقات اليابانية ـ الصينية، في مقدمتها:

1- تصاعدُ وتيرة الاجتماعات المشتركة بين الطرفين حول حقوق التنقيب واستغلال الثروات في بحر الصين الشرقي، وآخر لقاءٍ حصلَ بين الطرفين في مؤتمر الدوحة للحوار والتعاون الآسيوي الذي انعقد للفترة 2006/5/23-2006/5/24* ، إذ توصلَّ الطرفان الى اتفاق لاستئناف المباحثات لحل نزاعهما حول بحر الصين الشرقي وحقوق الاستكشاف واستغلال مصادر الطاقة، رغم الخلافات التاريخية والمشاكل الناجمة عن حقوق استغلال الثروات في بحر الصين الشرقي، ومع هذا فالعلاقاتُ بين البلدين شهدت تحسناً في السنوات الأخيرة، فكلا البلدين يأملان في تحسين الروابط، لانهما يتفهمان مدى أهميتها، ولكن حسب شروط كلٍ منهما.

2- قيامُ رئيس الوزراء الياباني الأسبق (شينزو آبي) بزيارة الى الصين يوم 2006/10/8 والتقى الرئيس الصيني ورئيس الوزراء ورئيس البرلمان الصيني، وتناولت المحادثاتُ العلاقات الثنائية وملف كوريا الشمالية النووي، ويعتبرُ ذلك الاجتماعُ تطوراً

* كان قد تم تعليق المباحثات بين اليابان والصين منذ عام 2001، بعد ان بدأ رئيس الوزراء الياباني السابق (جونيشيرو كويزومي) زيارة ضريح ياسوكوني ، ويعتبر هذا الاجتماع الأول من نوعه على هذا المستوى .

ايجابياً لاستمرار الحوار بين البلدين، واتفق الطرفان على التعاون من أجل إحراز نتائج ملموسة في الجولة القادمة من المحادثات السداسية بشأن كوريا الشمالية، ومن جهته أعرب الرئيسُ الصيني عن تقديره لسياسة (شينزو آبي) بالتمسك بمبادئ اليابان الثلاثة النابذة للأسلحة النووية، وعدم امتلاك، أو إنتاج، أو السماح لدولةٍ أخرى بإدخال أسلحة نووية إلى أراضيها.

3- لقد سجلت علاقاتُ البلدين انفراجاً منذ تولّيّ (شينزو آبي) رئاسة وزراء اليابان، وأهمّ ما تميزّت به سياسته، الحرص على تجنبّ إثارة بلدان الجوار، خاصة ما يتعلق بماضي بلاده العسكري، ومن المؤشرات الايجابية الأخرى لتحسّن العلاقات بين البلدين، إعلانُ وزارة المالية اليابانية احتلال الصين مكانة الولايات المتحدة، كأكبرِ شريكٍ تجاريٍ لليابان خلال العام المالي 2006 وذلك للمرة الأولى.

4- زيارة رئيس الوزراء الصيني (وين جياباو Wen Jiabao) الى اليابان للفترة 11-2007/4/13، حيث ألقى خطاباً تاريخياً أمام البرلمان الياباني (الدايت)، وأظهر البيانُ الختامي عن الزيارة، عزمَ الدولتين على إقامة شراكة إستراتيجية تحققُ المصالح المشتركة بينهما، وتعزّزُ التعاونَ الثنائي في مجالي الطاقة والحفاظ علي البيئة. كما اتفقت الدولتان على عقد لقاءات دورية بين كبار قادة الجيش، وبدء المفاوضات حول التطوير المشترك لحقول الغاز الطبيعي في بحر الصين الشرقي. وكررت الدولتان أيضا التأكيدَ على رفض مطالب تايوان الخاصة بالاستقلال. وفيما يتعلقُ بسعي اليابان للحصول علي مقعدٍ دائمٍ في مجلس الأمن الدولي، عبرّت الصينُ عن تفهمِّها لرغبة اليابان في لعبِ دورٍ اكبر على الساحة الدولية. وضمن هذا الوصف، تسعى اليابانُ لإقامة علاقاتٍ ثنائية اكثر دفئاً مع الصين من خلال شراكة استراتيجية لإيجاد قاعدة عمل مشتركة بين البلدين اللذين يتداخلُ اقتصادهما بشكل كبير. وعليه فإن العلاقة مع الصين تعتبرُ من أهمِّ التوجهات الجديدة في القرارات الاستراتيجية للسياسة الخارجية اليابانية، حيث تتسمُ العلاقة بين البلدين بالتداخل والتشابك في دبلوماسية الميادين الاقتصادية والسياسية والجغرافية والدولية وغيرها، وهذا ما يتوجبُ على اليابان عدم الخلط بين الميادين كافة، وبالتحديد في الجانبين السياسي والاقتصادي، في تطوير علاقاتها مع الصين، ففي الجانب الاقتصادي ينبغي

لليابان استيعابُ حقيقة "الحيوية" التي باتت تتمتعُ بها الصين سواء على الصعيد الدولي أو الصعيد الاقليمي.

رابعاً- العلاقات اليابانية مع جنوب شرق آسيا

يمثلُ الاستقرارُ في رابطة دول جنوب شرق آسيا، أمراً في غاية الأهمية بالنسبة للأمن الياباني، رغم الفوارق الواسعة داخل منطقة الرابطة التي تضّم (بروناي، بورما، كمبوديا، إندونيسيا، لاوس، ماليزيا، الفلبين، سنغافورة، تايلاند، وفيتنام) إذ إن اليابان قد اتخذت قرارات سياسية مهمة تجاه هذه المجموعة، فهي تتبعُ سياسة التحاور مع الدول الخمسة الأولى (ماليزيا، الفلبين، سنغافورة، تايلاند، وإندونيسيا) التي شكلت الرابطة، ثم تتخذ نتائج محادثاتها كمدخل لتوسيع الحوار مع بقية دول الرابطة. وتسيرُ سياسة اليابان الخارجية نحو تقوية وترسيخ الشراكة الاقتصادية مع رابطة دول جنوب شرق آسيا بطريقة تساعدُ على التكامل بين دول المنطقة، سعياً للتوصل الى "مجتمع شرقي آسيا " والذي يتطلبُ قيام اليابان بتقديم مساهمات هامة لرابطة دول جنوب شرق آسيا في مجال التعليم، وتنمية الموارد البشرية وتعزيز الشراكة والتعاون الاقتصادي.

خامساً- العلاقات اليابانية مع روسيا

توصفُ العلاقاتُ بين البلدين بكونها غير مستقرة، ويشوبها التوتر بسبب المشاكل القائمة بين البلدين المتمثلة بمشكلة الجزر الشمالية، وهي عبارة عن أربع جزر صغيرة تقع شمالَ اليابان وقد احتلتها روسيا في عام 1945، ولا زالت معلقة بين الجانبين، وترفضُ اليابان الحلَّ الروسي المتمثل بإعادة جزيرتين فقط. إن العلاقات بين البلدين شهدت توتراً جديداً بعد قيام روسيا بتعليق مشروع (سخالين -2) لإنتاج الغاز في2006/9/18 وهو أكبرُ مشروع استثماري مشترك لشركات يابانية في روسيا، علماً أن اليابان وروسيا وقعّتا عدداً من الاتفاقيات حول تعزيز العلاقات الاقتصادية بينهما، ومن بين (15) اتفاقية وقعَّ الطرفان خمسَ اتفاقيات حول تعزيز العلاقات الاقتصادية، ومن ضمنها ثلاث مذكرات تفاهم حول إعادة تنظيم لجنة على المستوى الحكومي لتعزيز التجارة بين اليابان وأقصى

شرق روسيا، وحول سياسة تبادل المعلومات للمساعدة في تنمية المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم، وحول تعزيز مكافحة تجارة المخدرات والسلاح. يذكر أنَّ روسيا تطلقُ على الجزر الشمالية الأربعة اسم جزر (الكوريل) حيث تطالبُ اليابان باسترجاعها، وتعمدُ الى إثارة موضوعها بين الحين والآخر، عبر تصريحات أو تلميحات أو تحركات، مثلما حصلَ من قبيل زيارة رئيس الوزراء الياباني السابق (جونيشيرو كويزومي) في النصف الثاني من عام 2005، لمنطقةٍ قريبةٍ من هذه الجزر، على ظهر أحد مراكب قوات الدفاع الذاتي البحرية اليابانية، واستطلاعها عن بعد.

من الطرف الآخر، وقعّت الدولتان وثيقة حول التعاون فيما يتعلقُ بمراقبة وإصدار تحذيرات للزلازل، واندلاع البراكين بالقرب من اليابان وروسيا، بما في ذلك الجزر الأربعة المتنازع عليها، كما وافقت اليابان وروسيا على دفع التعاون في قطاع المعلومات والاتصالات، ووقعّتا عشرَ اتفاقيات أخرى على مستوى خاص، من ضمنها اتفاقية بين شركة NTT اليابانية للاتصالات وشركة ترانستيليكوم الروسية لإقامة شبكة من كيبل الياف بصرية بين (هوكايدو وسخالين) يمتد بطول 500 كيلومتر، أما في الجانب النووي توصّلَ الطرفان الى اتفاق تعاون نووي في إطار تعزيز العلاقات بين البلدين في مجال الطاقة، تقومُ روسيا بموجب الاتفاق بتخصيب اليورانيوم الياباني، وبذلك تكونُ روسيا مصدراً ثابتاً للطاقة في اليابان.

إن اليابان تبدي حرصاً على تلقي الغاز الطبيعي القادم من مشروع (ساخالين 2) بموجب اتفاق الدولتين، بعد ان سيطرت مجموعة (غازبروم) العملاقة الروسية على المشروع. وعند مناقشة مشكلة التوقيع على اتفاقية السلام بين البلدين، توصّلَ الجانبان الى استئناف عمل المجموعة المشتركة الخاصة بمسائل السياسات العسكرية والاستقرار الاستراتيجي، علماً وكما هو معروف أن البلدين لم يوقعّا معاهدة سلام بينهما منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، بالرغم من توقيعهما على اعلان مشترك عام 1956 حول انتهاء حالة الحرب بينهما*، وفي الوقت ذاته أبدى الجانبُ الياباني عدمَ وجود نوايا لديه وخطط،

* تلجأ اليابان التي تملك محطات نووية تؤمّن 30% من حاجاتها الى الطاقة بصورة عامة الي شركات اجنبية فرنسية او بريطانية لتخصيب اليورانيوم، غير ان كلفة هذه العمليات دفعت الشركات اليابانية للتوجه الى روسيا.

باستخدام مشاركة اليابان في إقامة منظومة الدفاع المضاد للصواريخ مع الولايات المتحدة، بالضد من مصالح روسيا.

سادساً- العلاقات اليابانية مع الهند

لم تكن العلاقاتُ بين اليابان والهند، قريبة عهد، وإنما تعودُ إلى أوائل القرن السادس الميلادي، حينما وصلت البوذية إلى اليابان عبر جنوب شرق آسيا، وفي العصر الحديث كانت الهند إحدى أوائل الدول التي وقعّت معها اليابان معاهدة سلام، وذلك في أعقاب تأسيس العلاقات الدبلوماسية الكاملة في عام 1952، كما أن الهندَ ساهمت في الأربعينيات والخمسينيات في عملية إعادة تعمير ما دمرته الحربُ العدوانية الأمريكية في اليابان، من خلال تزويد الأخيرة بحاجتها من خام الحديد، غير أنَّ العلاقات شابها بعضُ الفتور أثناء سنوات الحرب الباردة بسبب دخول البلدين في تحالفاتٍ مضادة، وتبنيّهما لسياساتٍ خارجيةٍ واقتصاديةٍ معاكسة. يشارُ الى أن أسباب اهتمام اليابان بالهند تعودُ الى الاستقرار السياسي والقوى العاملة الرخيصة المدرّبة، والفرص الاستثمارية الكبيرة ذات العوائد الكبيرة، إضافة الى عدم وجود ملفات شائكة بين البلدين أو رواسب تاريخية بينهما، وكذلك الأمر يعودُ لسياساتهما الخارجية، وتطلعّهما الى لعبِ دورٍ اكبر على الساحة الدولية، وسعيهما للتعاون المشترك من أجل توفير الطاقة واستقرار أسواقها وتأمين خطوط إمداداتها، انطلاقاً من حقيقة أن اليابان والهند هما ثالث وسادس أكبر الأقطار المستهلكة للطاقة في العالم على التوالي. وشهدت العلاقاتُ تطوراً ملحوظاً مع المتغيرات التي شهدها العالم في التسعينيات، والتي دفعت الهند إلى تغيير تحالفاتها الاستراتيجية وتحرير اقتصادها، فيما منحت اليابان فرصة لعب دور أكبر استقلالية وخصوصية على الساحة الدولية. فبعد هذه المتغيرات ونجاح الهند السريع في البروز كقوة اقتصادية ومنطقة جذب استثمارية، شهدت العلاقاتُ نمواً متسارعاً، وازداد اهتمامُ القطاع الخاص الياباني بالاستثمار في الهند، ليتوّج كل هذا بالإعلان الياباني- الهندي الذي صدرَ في أعقاب زيارة رئيس الحكومة الهندية السابق (أتال بيهاري فاجبايي) لليابان في عام 2001، وتضمنّ اتفاقُ البلدين على الدخول في شراكة استراتيجية شاملة. وكان من نتائج كل هذه التطورات ارتفاع حجم الاستثمارات اليابانية المباشرة في الهند[*].

[*] ارتفعت حجم الاستثمارات اليابانية من نحو مليار دولار في عام 2001 إلى ملياري دولار في عام 2005، وزادت واردات اليابان من الهند من 1.5 مليار دولار إلى 2.5 مليار دولار في الفترة ذاتها مقابل ارتفاع واردات الهند من اليابان من 2.2 مليار دولار إلى نحو 4 مليارات دولار ، ووقع البلدان عام 2007 على صفقة بقيمة 50 مليار دولار لإقامة حزام صناعي، يربط ما بين عاصمة الهند السياسية (نيودلهي) وعاصمتها الاقتصادية (مومباي) بطول 1500 كيلومتر، وذلك على غرار الحزام الصناعي الرابط ما بين طوكيو و أوساكا والذي يعمل منذ انتهاء العمل فيه في الستينيات بنجاح ويساهم بأكثر من ثلث الناتج المحلي الكلي لليابان.

إن أهمَّ ما يمكنُ استنتاجه من تلك التفاعلات الاقتصادية بين الدولتين، هو أن هنـاك تحـولاً استراتيجياً مهماً في موازين القوى العالمية، وأن قواعدَ التفاعلات الاقتصادية لم تعـد حـصراً بـين القـوى التقليدية، بل انـضمَّ إلى هـذه القـوى، قـوى جديـدة في مقـدمتهم الهنـد، والـذي يبـشرّ بظهـور قـوة اقتصادية عالمية جديدة. وفي ظل التحوّل الملحوظ الذي بدأ يطرأ على مركز القوة العالمية وانتقاله من الغرب إلى الشرق، حيث تقفُ الصينُ كأحد أبرز المرشحين لتتبوأ مركز الصدارة، لذلك شرعـت كـلٌ مـن اليابان والولايـات المتحـدة في التحـرّك، وبـدأت تـبرزُ أهميـة العلاقـات الهنديـة الأمريكيـة، واليابانيـة الهندية. أما في المجال السياسي فأن موضوع إصلاح الأمـم المتحـدة يعتـبرُ أحـدَ الملفـات التـي حققـت التقاربَ بين الهند واليابان، إلاّ أن تلك العلاقات بينهما ضعفت بـسبب إجـراء الهنـد تجاربهـا النوويـة عام 1998، وفي هذا الصدد تواجهُ اليابانُ مشكلة تتمثلُ في الاتفاقية النووية التـي تمّـت بـين الولايـات المتحدة والهند في 2007/7/20، خصوصاً وانّ بنودَ الاتفاقية لا تشتملُ على إجـراءات مـضادّة، في حـال أقدمت الهندُ على اختبار أسلحتها النووية، ويبدو أن اليابان تجدُ نفسها مرغمة على الإذعان للاتفاقية الأميركيةـ الهندية، مما دفع باليابان الى التلميح عن استعدادها للموافقة عـلى الاتفاقيـة النوويـة، وفي نفس الإطار، ومن جهتها أبدت الولاياتُ المتحدة حماسةً لأن تحظى بالموافقة اليابانية على الاتفاقيـة، لكن، وبغض النظر عـن هـذه الـضغوطات، فـإن اليابـان بـل ومعظـم دول العـالم تتعـاطى مـع هـذه الاتفاقية بشيء من الشك والترقب.

سابعاً- العلاقات اليابانية مع الولايات المتحدة الأمريكية

تـرتبط اليابـانُ بعلاقـات اسـتراتيجية مـع الولايـات المتحـدة الأمريكيـة تتجـسدُ في المعاهدات والاتفاقيات الأمنية المنبثقة عنها الموقعة بـين البلـدين، فقـد وقعّـت اليابـانُ مـع الولايـات المتحـدة أول معاهـدة في الثـامن مـن شـهر أيلـول عـام 1951 (معاهـدة سـان فرانسيسكو) والتي أنهت "الاحتلال العسكري على جميـع أراضي اليابـان" باسـتثناء أيـوجيما

(بقيت تحت الاحتلال حتى عام 1968) وأوكيناوا (بقيت تحت الاحتلال حتى عـام 1972)، وبموجـب المعاهدة تم إعادة "السيادة" لليابان، ولكنهـا قـضت بتواجـد فـرق وقواعـد عـسكرية أمريكيـة عـلى امتداد الإقليم الياباني. جدير بالذكر أن الولايات المتحدة تعهّدت بموجب (معاهدة سان فرانسيسكو) بالدفاع عن اليابان ضد أي عدوان خارجي يقع عليها، والمعاهدة احدى نتائج الحرب العالميـة الثانيـة التي أسفرت عن هزيمة اليابان واحتلالها من قبل الولايات المتحدة، حيث فُرض على اليابـان حينـذاك التخليّ عن جميع مظاهر التسلح العسكري الهجومي، وصياغة دستورٍ سلميٍ للـبلاد منـاهضٍ لعـودة الروح العسكرية. وبسبب الدور المهم الذي لعبته اليابان كموقعٍ متقـدمٍ في الحـرب الكوريـة وقعّـت الولاياتُ المتحدة الامريكية واليابان معاهدة جديدة شـكّلت تحالفـاً اسـتراتيجياً يرسـمُ العلاقـات بـين البلدين، وعرفت بمعاهدة التعاون المشترك والأمن، وتم التوقيـعُ عليهـا في 19 كـانون الثـاني مـن عـام 1960، وبموجب البند السادس من هـذه المعاهـدة الاسـتراتيجية تـم التوصّـلُ الى اتفاقيـة أمنيـة بـين الطرفين سميت باتفاقية وضع القوات الامريكية (Status Of Force Agreement – (SOFA .

ان معاهـدة التعـاون سـمحت للولايـات المتحـدة الاحتفـاظ بقواعـد عـسكرية في اليابـان بتعداد (50) ألف جنـدي أمـريكي، إلا أن اعـتراضَ اليابـانيين تـصاعدَ عـلى تواجـد القواعـد العـسكرية الأمريكية في اليابان لما تسبّبه من ضوضاء وتلوث ومشاكل اجتماعيـة، وبهـذا الـسياق يعقـد الطرفـان مباحثات مستمرة حول إعادة انتشار القوات الأمريكية في اليابان، ومناقشة القضايا المشتركة التي تهمُ كلاً من الولايات المتحدة واليابان... وبشكلٍ عام تتفقُ السياسة اليابانية مع السياسة الأمريكية، الا أنها تراعي في الوقت ذاته علاقاتها ومـصالحها مـع دول العـالم الأخـرى، ولكـن مـن دون تجـاوز الخطـوط الحمراء التي وضعها الأمريكان، لـذا تحـاولُ اتخـاذ مواقـف متوازنـة في تعاملهـا مـع القـضايا الدوليـة المختلفة، بعد استشارة الإدارة الأمريكية، أما من الناحية الاقتصادية فيرتبط البلدان بـشراكة اقتـصادية مهمة، كونهما الأقوى اقتصادياً بين دول العـالم، كـما يتمتعـان بعلاقـاتٍ واسـعةٍ في مختلـف المجـالات الأخرى.

ضمن هذا الوصف، ومن دون عناء بحثٍ وتحليل، فأن صنعَ واتخاذَ القرارات السياسية اليابانية، مرتبط بصلةٍ قوية بالعلاقات الأمنية والاستراتيجية بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، المحدّدة في الاتفاقيات التي فرضتها الإدارة الأمريكية على اليابان، منذ هزيمة الأخيرة، حتى اليوم، فالعلاقاتُ بين الطرفين غير المتكافئة، تنطلقُ من العناصر الآتية:

1. الفرضُ القسري لتواجد القوات الأمريكية في اليابان، منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية وحتى اليوم، طبقا لاتفاق الدولتين.
2. إنَّ وجودَ هذه القوات شكلَّ عنصرا مهما خلال الحرب الباردة، ليس في سياق التوازن في شرق آسيا مع الاتحاد السوفيتي السابق وحسب، بل وأيضاً مع القوة العسكرية لكل من الصين وكوريا الشمالية، فضلاً عن أن اليابانيين يعتبرون أن الحماية الأمنية الأمريكية تمثلُ ضماناً أساسياً لليابان، مقابلَ الخضوع للقرارات الأمريكية السياسية والعسكرية والاقتصادية وغيرها، ذات الشأن والارتباط بالقضايا الدولية، وبهذا يمكن تفسيرُ حرص الجانب الياباني على التنسيق والتشاور الدائم مع الولايات المتحدة، بشأن القرارات السياسية الخارجية والمواقف اليابانية تجاه القضايا الدولية والإقليمية.
3. إبرامُ كلٍ منهما لتحالفٍ استراتيجيٍ شاملٍ في 29 تشرين الأول 2005، والذي اعتبر كنقطة تحولٍ في العلاقات الثنائية على الصعيد العسكري، وما يعنيه من تقليل الفجوة العسكرية بين الدولتين، من خلال الرفع الجزئي للحظر المفروض على نقل التكنولوجيا العسكرية الأمريكية المتطورة إلى اليابان، ويهدفُ هذا الرفعُ الجزئيُّ للحظر، إلى تمكين اليابان من التزود بعددٍ من صواريخ باتريوت، وجاءت هذه الخطوة في إطار تطوير قدرات اليابان الدفاعية فى مواجهة الصواريخ الباليستية لكوريا الشمالية، وبذلك فقد حصلت اليابانُ على منظومة الدفاع الصاروخي (Ballistic missile defense (BMD منذ عام 2006 التي شكلت الخطوة الأولى في تدشين التكنولوجيا العسكرية المتطورة في اليابان.

ثامناً- العلاقات اليابانية مع الاتحاد الأوروبي

يُعتبرُ الاتحادُ الاوربي اليابان أحدَ الشركاء الرئيسيين له، وثالثَ أكبر أسواقه الخارجية، وقد تم دعمُ العلاقات بين اليابان والاتحاد الأوربي من خلال استراتيجية الاتحاد الأوروبي التي أعلنت في العام 1995، والتي تم تمديدها من خلال خطة العمل التي تم إقرارها في قمة طوكيو في شهر يوليو 2000، والذي أطلق عليها بـ (عقد التعاون بين اليابان وأوروبا) وجرى إقرارها في قمة طوكيو لتشمل أربعة مجالات رئيسية :

- نشرُ السلام والأمن، وتقوية الشراكة الاقتصادية والتجارية.
- تحمّلُ عبء تحديات عالمية واجتماعية وحضارية، بالإضافة للمقاربة بين الثقافات والشعوب.
- التحليلاتُ المشتركة والمنتظمة فيما يتعلقُ بالسياسة والأمن في كوريا الشمالية، والدور الصيني المتنامي في آسيا.
- وضعُ اللبنات الأساسية للأمن والترقية والمساعدة في التطوير.

ومع تصاعد المد القومي في اليابان بعد سيطرة تيار المحافظين، برزت مبادراتٌ عدة هدفت الى إعادة صياغة القرارات السياسية لليابان، ازاء بحث مستقبل العلاقات اليابانية - الأوروبية، والتعاون مع الحلف الأطلسي، في مسعى الى ترجمة قوة اليابان الاقتصادية في الساحة الدولية على المستويين الأمني والسياسي، بقرارات سياسية تتناسب مع حجم اليابان كقوة عظمى في القرن الجديد، من دون المساس بالقواعد والاتفاقات التي تربطها مع واشنطن. فقد تيقنَّ صانعوا السياسة في اليابان بضرورة عدم رهن كلِّ تحالفاتهم بالولايات المتحدة، بل توسيع الآفاق، والبحث عن تفاهمات استراتيجية جديدة للعمل على إيجاد توازنٍ في العلاقات السياسية الخارجية اليابانية، التي ظلت مرتهنة للاتفاقات التاريخية مع الولايات المتحدة، ونظراً لما للاتحاد الأوربي من ثقلٍ سياسيٍ واقتصادي، ولقربه من منابع النفط في الشرق الأوسط يمكن أن يلبيّ الطموحَ الياباني الذي يتجاوزُ حدود الاقتصاد بكثير، حيث اقتنعت اليابان بأن وزن أوروبا السياسي له تأثيرٌ قويٌ في إدارة قضايا دولية، وكعامل تأثير على قوة روسيا، وعدم ارتياح اليابان من تطور مستوى العلاقات الصينية

الأوربية، كلُّ ذلك جعلَ صانعي ومتخذي القرار في اليابان، يميلون نحو التنوّع في العلاقات، والتوجّـه صوب أوربا للبحث عن شراكة استراتيجية معها، وحث الاتحاد الأوربي على مزيد من الالتزام بالشؤون الآسيوية [42] . وفق هذا التناول الموجز للعلاقات بين اليابان والاتحاد الأوروبي، الذي يعتبرُ واحـداً مـن أقوى التكتلات الاقتصادية في العالم، بادر صانعوا ومتخذو القـرارات الـسياسية عـلى صـعيد الـسياسة الخارجية اليابانية في التعامل مع وضع الاتحاد الاوروبي بشكلٍ فعال، نظراً لأهميـة الاتحـاد في سـياق تاريخ العالم المعاصر والتوازن في المجتمع الدولي، لا سيما أن السياسة الخارجية اليابانية تتطلبُ شركاءَ أقوياء لعددٍ من الحالات في النظام العالمي الجديد، والاتحاد الاوروبي يمكن ان يكون مـن أكـثر شركـاء اليابان قوة في العديد من الحالات، والذي يعني أنَّ عـلى اليابـان دراسـة أفـضل الـسبل للتعـاون مـع الاتحاد الأوروبي ووضع استراتيجية للتعامل معه على المدى الطويل، في اطار تحرير اليابان من القيود الأمريكية .

6.6- تشابك المسؤولية في تحويل الهدف العام للدولة إلى قرار محدد

يخلصُ الباحثُ الى استنتاجٍ مؤداه، أن سلـسلة القـرارات والإجـراءات واللـوائح والقـوانين التـي تعملُ على أساسها الدول بشكلٍ عام، تشكلّ الروحَ الحركية والتفاعلية التي تنظمّ مسيرة الحياة بهـا، في الداخل ومع العالم الخارجي، وبمفهومٍ آخر أنها تعني النظـامَ نفـسه، وبالتـالي فـان مـا يقابلـه في الجانب الآخر هو الفوضى، وعليه فان تلك القرارات المنظمّة لشرايين وروافد الحياة في تلك الـدول، تعني صورة النظام الذي تتحـركُ عـلى أساسـه وبموجبـه مـسيرتها التنمويـة والحـضارية والـسياسية والاجتماعية والتعليمية. وانطلاقا من هذا المفهوم، فان خطـورة وأهميـة صـناعة واتخـاذ القـرارات، وما قد تسبّبه من فوضى في حالٍ لم يؤسّس عـلى قواعـد علميـة وعمليـة قويـة، يجعـلُ مـن ضرورة الاعتناء به، بمكانةِ ومنزلةِ تحضّرِ ورقيِّ الدولة نفـسها، أي أنَّ فـشلَ هـذا القـرار أو ذاك، في تحريـك عجلة النظام، سيتسّببُ في فوضى لا حدود لها، مـما سـيؤثر بـشكلٍ أو بـآخر، في روح ومـسيرة تلـك الدولة الحضارية والتنموية في الداخل، وربما علاقتها مـع بقيـة دول العـالم، وذلـك لارتبـاط العديـد

من تلك القرارات الداخلية بالعالم الخارجي، وبالتالي فشلها في مواكبة التغيرات والتحولات الدولية المتسارعة، والعكس صحيح.

لذا فقد برزَ الاهتمامُ من قَبل بالقاعدة الصحيحة، البشرية والمادية والمعلوماتية، التي تستندُ عليها القرارات، وأصبح جلّ اهتمام دول العالم وحكوماتها، بصناعة واتخاذ القرارات، انطلاقاً من تلك الأهمية البالغة، والخطورة سالفة الذكر، خاصة وأن القرارات تنقسمُ إلى قسمين، قسم خاص بالسياسة الداخلية للدولة أو المؤسسة، والقسم الآخر هو ما يخصُّ الجانبَ الخارجي، أي السياسة الخارجية للدولة أو المؤسسة:

- ✓ فأما القسمُ الداخلي فهو ذلك الجانب الذي يهتمُ بتنظيم حركة التنمية ومسيرتها العمرانية والاجتماعية والتعليمية والإنسانية في الداخل، وذلك من خلال القرارات التي تشكلها القوانينُ واللوائحُ المنظمّة لها، كقوانين الأحوال الشخصية والجزائية والمرورية، على سبيل المثال لا الحصر، وتقومُ بصياغتها الجهاتُ المعنية، والأشخاصُ المخولوّن من قبل الدولة بذلك، كالقضاة وخبراء الشرطة وأساتذة الجامعات، ومَن في وصفهم وعلى شاكلتهم من الأكاديميين والمفكرين.
- ✓ أما بالنسبة لصناعة واتخاذ القرار السياسي الخارجي، وهو الأخطرُ بكل تأكيد ، لما يترتبُ عليه من ارتباط بالعالم الخارجي، وما قد تنعكسُ سلبياته على العملية التنموية في الداخل، فيقصدُ به تحويلُ الهدف العام للدولة إلى قرارٍ محدد، يبنى انطلاقاً من جهاتٍ تبدأ من رئيس الدولة في الأنظمة الرئاسية أو رئيس الحكومة في الأنظمة البرلمانية، ووزير الخارجية، والأجهزة الحكومية الأخرى، وعلى رأسها الاستخبارات ومجالس الأمن القومي والسلطة التشريعية، وفي بعض الدول تساهمُ الأحزابُ السياسية وجماعاتُ الضغط السياسي والمصالح ووسائل الإعلام والرأي العام في ذلك.

وعليه فإن عملية صناعة واتخاذ القرار تتميزُ بتشابك أبعادها وتعدّد مراحلها، وهي تستدعي التمعنَّ في الظروف الموضوعية التي تدفعُ إلى صناعة واتخاذ قرار معين، والموازنة بين نوعية القيم المتصارعة، وعلاقة تلك القيم بالتقاليد المسّيرة لمؤسسات صنع

القرار، ودراسة تأثير الضغوط التي تفرضها البيئة المحيطة باتخاذه، ونوع الخبرات التي تتـوافرُ لـدى صّناع القرار وتؤثر في أحكامهم التقديرية. وبتعبيرٍ أدق، أن عملية صنع واتخاذ القرار تشيرُ إلى عملية التفاعل بين المشاركين من ناحية والمصالح من ناحية ثانية، على المـستوى الرسـمي وغـير الرسـمي، في رسم السياسات العامة، فالعملية برمتها عملية واسعة وليست سهلة، بل تعّدُ بمثابة الوظيفة الرئيسية الملقاة على عاتق المستويات القيادية الأمامية في الدولة، كل بحسب عنوانه وعمله وتخصّصه، وكذلك تقعُ على عاتق مؤسسات المجتمع، وقطاعات العمل المختلفـة، وفي مقـدمتها المؤسـسات الـسياسية، وقـد تقومُ الأخيرة في اختيار البديل المناسب من خلال المناقشة والمفاضلة.

مراجع الفصل السادس

1. محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي. مختار الصحاح.- بيروت: دار الكتاب العربي، ط1، 1979، ص528-529.
2. خميس ناصر محمد العبيدي. نوع عملية صنع القرار التنظيمي ودور المعلومات فيها.- بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، رسالة ماجستير، 1993، ص7 وما بعدها.
3. Bertrand Badie et Jacques Gerstle,.Lexique sociologie politique P.U.F.1979.p.35.
4. John Lowenhardt. Decision Making in soviet politics. The macmillan press. 1981 London.p.9
5. P.H.Levin. on decision and decision making. In public administration journal. Spring 1972.p.27
6. سلام علي احمد المشهداني. صنع القرار السياسي في الولايات المتحدة الامريكية.- الدنمارك: الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، رسالة ماجستير، 2013، ص87.
7. د.سويم العزي، المفاهيم السياسية المعاصرة ودول العالم الثالث.- بغداد: المركز الثقافي العربي، ط1، 1987، ص105وما بعدها.
8. Herbert simon-Adminstration et procerrus de decisision. Tendances actuelles economica 1983.p.8.
9. د.علي السلمي. العلوم السلوكية في التطبيق الإداري.- القاهرة: دار المعارف، 1971، ص26.
10. د.مجدي حبيب. سيكولوجية صنع القرار.- القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1997، ص56.
11. د.علي بيومي. دور الصفوة في اتخاذ القرار السياسي.- القاهرة: دار الكتاب الحديث 2004، ص67.
12. د.إسماعيل صبري مقلد. العلاقات السياسية الدولية/ دراسة في الأصول والنظريات.- الكويت: جامعة الكويت، 1971، ص249.

13. د.جمال علي زهران. الإطار النظري لصنع القرار السياسي ورؤية استراتيجية لصنع القرار التنموي في مصر.- الاسماعيلية: جامعة قناة السويس، ص3.

14. المصدر السابق نفسه، ص3.

15. د.مازن إسماعيل الرمضاني. السياسة الخارجية/ دراسة نظرية.- بغداد: دار الحكمة للطباعة، 1991، ص367.

16. د.محمد سعد أبو عامود. صنع القرار السياسي في الحقبة الساداتية.- بيروت: المستقبل العربي، العدد112، السنة السادسة، 1988، ص112.

17. جيمس دورتي وروبرت بالتسغراف. النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية- ترجمة: وليد عبد الحي.- الكويت: مكتبة شركة كاظمة للنشر والترجمة والتوزيع، 1998، ص306.

18. د.عامر مصباح. الاتجاهات النظرية في تحليل العلاقات الدولية.- الجزائر: ديوان المطبعات الجامعية، 2006، ص353.

19. أنس أكرم محمد العزاوي. نظم المعلومات ودورها في عملية صنع القرار السياسي الخارجي/ حرب تشرين عام 1973.- بغداد: كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، رسالة ماجستير، 1999، ص81.

20. د.ياسين العيثاوي. السياسة الأمريكية بين الدستور والقوى السياسية.- عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، 2009، ص97.

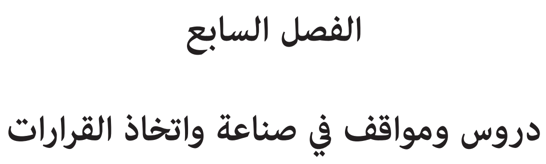
21. ودودة عبد الرحمن بدران. السياسة الخارجية الأمريكية في عهد كيندي.- القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، رسالة ماجستير، 1973، ص20.

22. د.زياد عبد الوهاب النعيمي. آلية صنع القرار السياسي في ظل المتغيرات الدولية.- عمان: مجلة الحوار المتمدن، العدد 2516، 2009.

23. Harold and Margaret sprout Invironment factors in the study of International politics,ed.,by Rosenau,the Free press, New York, 1969 ,p.10

24. د.جمال علي زهران. الاطار النظري لصنع القرار السياسي، مصدر سبق ذكره، ص10-11.

25. د.عبد الستار كريم المرسومي. قوة الشخصية/ معرفة وتطوير المهارات.- دمشق: دار النهضة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص125.
26. د.حافظ عواد. المعلومات وأهميتها لصانع القرار.- دمشق: دار النهضة، 2010، ص344.
27. د.عبد الستار كريم المرسومي. قوة الشخصية / معرفة وتطوير المهارات، مصدر سبق ذكره، ص124.
28. د.أحمد باسل البياتي. دور الرئيس والكونغرس في السياسة الخارجية الأمريكية.- بغداد: مجلة قضايا سياسية، العدد الأول، المجلد الثاني، 2001، ص177.
29. Diplomacy:The states Department At Work. Department of States, http\\state.gov\r\...\index.efm?docid=4078&CFNocache=TRUE&prinfrient friendly=try .
30. Cester Cooper, "Micawber Vs. De Jounvenel:Planning and Forecasting in the real world of Washington, "in: Nazli Choucri and T. Robinson, eds., Forecasting in International Relations, Theory, Method , Problem Prospect , W. H. Freeman, san Francisco, 1978, pp. 273 – 238.
31. لندن: مجلة الوسط اللندنية، العدد 6، 1993.
32. Anthony Sampson, la foire aux armes,p.119
33. القاهرة: جريدة الأهرام، 16 يونيو 1992 .
34. .وليم أشعيا عوديشو. النظام السياسي والسياسة الخارجية اليابانية المعاصرة.- الدنمارك: الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، رسالة ماجستير، 2008، ص60.
35. James G. McGann, "The Think Tanks Index", Foregn policy, pp 82 – 84, January/February, 2009, p82
36. Fukushima, Akiko /. Japanese foreign policy : the emerging logic of multilateralism / St. Martin's Press, c1999. P. 169
37. Facts & Figures of Japan2006/ Foreign Press Center. PP. 64-65



الفصل السابع

دروس ومواقف في صناعة واتخاذ القرارات

الفصل السابع

دروس ومواقف في صناعة واتخاذ القرارات

1.7- تمهيد

من المعروف أنَّ كلَّ انسان، يتخذ قراراً ليحقق أمراً يريده في حياته، أو ليخرج من مشكلة تواجهه. وهذه القرارات التي تُتخذ قد تكونُ قرارات مصيرية تؤثر في حياة الشخص، كالطلاق، فهو قرارٌ صعبٌ لأن تأثيره يتعدىّ على جميع أفراد الأسرة، وقد يلحقُ بهم الضرر، وكالالتحاق بكلية واختيار التخصص، فهو قرارٌ صعبٌ لأن تأثيره يستمرُ معك مدى الحياة. وهناك قراراتٌ لا تؤثر كثيراً كاختيار وجبة الغداء أو الذهاب لبعض الأصدقاء. فالقراراتُ تتفاوتُ في درجتها وخطورتها، ولهذا لابد أن تكونَ هناك آلية صحيحة يستخدمها المرءُ في صنع واتخاذ القرارات، وخصوصاً القرارات المصيرية التي يترتبُ عليها تغييرُ مواقف وبناء حياة. وبقدر ما يكونُ المرءُ قادراً على صنع واتخاذ القرار الصائب بقدر ما يكون نجاحه.

ونحن نرى كثيراً من الناس يمتلكون من الدقة في تجميع المعلومات، ووضع الأسئلة، ودراسة الأحوال والمتغيرات. ولكن عندما تأتي لحظة القرار، فإنهم لا يعرفون إلا طريقاً واحداً، وهو الارتجالية وسرعة البديهة، والقرار البديهي ليس مذموماً مطلقاً بل هناك حالات تتطلبُ من المرء أن يتخذَ فيها قراراً سريعاً، كالقضايا الطارئة، فالدكتور يتخذ قراراً في صرف الدواء للمريض، ويتطلبُ أن يكونَ القرارُ سريعاً، لكنه يجبُ أن يكون مبنياً على علم مسبق. وعند اتخاذ قرار مبنيّ على البديهة فإننا في الغالب لا نلتفت إلى المألات، وما يترتبُ على ذلك من نتائج وإنما نعيش اللحظة الآنية، فنتخذ القرارَ متأثرين بالعوامل التي تحيط بنا. إن صنعَ واتخاذ القرار لا يعتمدُ فقط على البديهة أو الحدس، وإنما يبنى كذلك على إجراءات تساعدُ على اتخاذ القرار الصائب.

2.7- أحكام شرعية ومواقف في اتخاذ القرار

ضمن هذا السياق، فإنَّ على المرء أن يتعلمَّ ويـستعينَ ويتـدبرَّ الآيـات القرآنيـة التـي تناولـت موضوعاتٍ شتى تخصُّ صناعة واتخاذ القرارات، على مستوى الفرد أو الجماعـة، لانَّ اللـــه عـزَّ وجـلَّ يريد للإنسان أن يكونَ بصيراً وقادراً على الفرز بـين الـصالح والـضار، بـين الخـير والـشر، وفـتح أمامـه الآفاق كلها ليعرفَ ويتدبرَّ شؤون الحياة الدنيوية وما ينتظره من حساب عن الأعمال والأفعـال "وما ربُّك بغافلٍ عمّا تعملون".. وعليه، نشيرُ في أدناه الى ما جاءت به الأحكام الشرعية والمواقف العقلانية المتوازنة، لنفيدَ بها أنفسنا، ونديرَ بها حاضرَنا ومستقبلنا، ونصّرفَّ بها شؤونَ وروافدَ الحياة، وننفع بها الآخرين:

الموقف الأول: اختيار المعيار

لنجعلَ لنا إطاراً، والإطار بمعنى أن يكون لدينا معيارٌ يجعلنا قادرين على تفضيل قـرار عـلى آخر. فالقرارُ لابد أن يتفق مع القيم والمبادئ، فلا تغيـب الأهـداف والقـيم والطموحـات مـن أمامنـا وقت صنع واتخاذ القرار. فـصانعُ القـرار الجيـد ينظـرُ إلى الحكـم الـشرعي، وإلى الأهـم والمهـم، وإلى التأثيرات الإيجابية والسلبية. وعليه ينبغي أن يسأل قبل اتخاذ القرار: هـل القـرار ومخرجاتـه تـتلاءم مع مبادئ؟ هل هذا القرار الذي سيجري اتخاذه يحقق شيئاً من الأهداف؟ هل هذا القرار يدفع بنـا أو يتقدم بنا إلى الأمام ؟ بعد هذه الأسئلة وغيرها سيتغير تعاملنـا مـع الحـدث، فلابـد أن نـربط بـين القرار وبين الغاية والهدف، كي تنتظمَ حياتنا وتسيرَ كلها في مـسار واحـد بعيـدة عـن الـشتات. وهنـا نعترف بأننا أحياناً نتخذ قرارات لا تحقق أهدافنا، لأننا نعيش في ضغط نفسي ومعنوي أو مادي أو في غفلة عن أهدافنا، أو ربما وبعبارة قاسية، إنه لـيس لـدينا أهـدافٌ واضـحة نريـد تحقيقهـا والوصـول إليها، فقراراتنا يفترض أن توجّه أهدافنا وغاياتنا.

الموقف الثاني: التفكير والتأمل

اعطاء النفس فرصة للتفكير والتأمل، مع محاولـة التفكـير بهـدوء وعقلانيـة، إذ إن الابتعادَ عن الانفعال، ثم السيطرة على النفس، من أصعب ما يكون، ولكـن لابـد مـن ذلـك لصناعة واتخاذ القرار الصائب والمتوازن. وفي هذا السياق، ينصحُ الناصحون أن يبتعـدَ المـرءُ عن اتخاذ القرار، وهو في حـالٍ غـيرِ مـستقرٍ أو سيء المـزاج، كي لا يتخـذ قـراراً خاطئـاً. وقـد

جاء في الحديث " لَا يَحْكُمْ الْحَاكِمُ بَيْنَ اثْنَيْنِ وَهُوَ غَضْبَانُ[1]"... كل هـذا بـسبب أن لا يكـون القـرارُ خاطئا، فالحديث يطلبُ منا أن نبتعدَ عن الاستعجال، فالتأنيّ من الـلــه، والعجلـة مـن الـشيطان[2]. لذلك فإن القيم الاسلامية تدعو المؤمنين الى التوقف قبل أن يُصدرَ المؤمن حكـماً أو يتخـذ قـراراً، بـل يفرضُ الحالُ التأملَّ في آثار القرار، فلا يجعل اللحظة تسيطر عليـه، بـل ينبغـي أن يتجـه نحـو آفـاق المستقبل وأبوابه، ويتأمل في هذا القرار، فقد يكون هناك أمرٌ لم يراه، فلا يجـبُ أن يـستعجلَ، بـل أن يكونَ متأنياً، وخصوصاً في القرارات المصيرية التـي يترتـبُ عليهـا تبعـات كبـيرة، وعليـه يـدعو العقـلُ الراجحُ أن يحاول الانسانُ تسجيلَ كلّ ما يمكن من الإيجابيات والسلبيات المترتبة عـلى اتخـاذ القـرار، من عدم اتخاذ القرار. لنتوقفَّ ولنسألَ أنفسنا: ما أصعبُ شيء في الأمر؟ هل بهذا القرار تزيـدُ الأمـور صعوبة أم لا؟ هل القرار الذي نتخذه يؤثرُ على قرارات أخرى؟

الموقف الثالث: الفهمُ الكافي للموضوع

الفهمُ الكافي للموضوع جيداً، والمفهومُ الخاطئ يعطي قرارا خاطئـاً، فهـذا (إبلـيس) عنـدما أمره الـلـه بالسجود لآدم اتخذ قراراً خطيراً وسيئاً، وهو الرفض، وذلك نتيجة لمفهوم خاطئ لديـه أنـه خيرٌ من آدم " أَنَا خَيْرٌ مِنْهُ خَلَقْتَنِي مِنْ نَارٍ وَخَلَقْتَهُ مِنْ طِينٍ " فكيف يسجدُ لمـن هـو أدنى منـه. ولـو كان لديه فهمٌ صحيحٌ، لكان عليه أن يطيع أمرَ الـلـه تعالى، بصرف النظر عن الحكمة أو السبب وراء ذلك، لذلك ينبغي أن يحاولَ المؤمنُ تفهمَّ الموضوع أكثر، عبر السؤال والاستفـسار والمناقـشة والتأمـل واليقين بالـلـه تعالى أولاً وأخيراً، مع عدم التذكر الدائم لقـول رسـول الـلــه تعـالى صـلى الـلــه عليـه وسلم: التمسُوا الحاجيات بالعزة، فالحاجياتُ مقدرات".

الموقف الرابع: الاستفادة من التجارب والخبرات

الاستفادة من التجارب والخبرات، فالتجـارب الشخـصية تمـنح الانـسان القـدرة لمعرفة القرار الصحيح من الخاطئ، فقد يكون في ماضيه قرارات كثيرة خاطئة، ولكـن لا ينبغي أن يجعلها تحطمّه أو تمنعه من اتخاذ قرارات جديدة، فالماضي قد ذهب ومضى، ولنتجّه ونُصوّب النظر دائماً للمستقبل، والاستفادة من التجارب في عدم الوقوع في قـرار خاطئ آخر مماثل، فقد جاء في الحديث "لا يُلدغ المؤمنُ مـن جحـرٍ واحـدٍ مـرتين [3]".

فالإنسانُ المؤمن لا يغفل أهمية استثمار تجاربه وخبراته الذاتية، فإنه سيكون، بإذن اللـه تعالى، ناجحاً بقدر كبير في صنع واتخاذ القرار. ولا يشترط في التجربة السابقة أن يكون الشخص أحد أطرافها، فتجارب الآخرين هي عبرة وعظة لنا، إذا أحسّنا الاستفادة منها، فالحياة تتكررُ فيها الأحداث بأشكالٍ متنوعة، على الصعيد الخاص أو على الصعيد العام (الآخرين)، وإن كانت في المضمون واحدة... إننا إذا جعلنا تاريخنا وتاريخ الأفراد والأمم تجارب لنا، فقد ساعدنا أنفسنا وأعطيناها الفرصة على اختيار القرار الصائب، بإذن اللـه تعالى.

الموقف الخامس: مشاورة الغير من أهل الرأي

مشاورة الغير من أهل الرأي، مسألة مهمة، فالتغذية الراجعة لها دور مهم في صناعة واتخاذ القرارات، وخصوصاً الحرجة منها، فمشاورة الآخرين والاستفادة من عقول أهل الخبرة والعلم، يزيد المرء بصيرة وقدرة على اكتشاف الإيجابيات والسلبيات، ونحن نظن أننا نملكُ المعلومة والخبرة الكافية في اتخاذ القرار، ولكن عندما نشاورُ الآخرين نكتشف أننا نفتقد كثيرا من المعلومات والخبرات. والمشاورة ليست قدحاً في العقل أو دلالة على عجز المرء على عدم اتخاذ القرار، وإنما هي من كمال العقل ورجحانه، أن يشاور الآخرين من أهل العقل الراجح والمؤمن، فاللـه عزَّ وجلَّ قد أمرَ أكملَ الخلق عقلا ورشداً، أن يشاورَ مَن هو دونه في العقل. وقد امتثلَ عليه الصلاة والسلام فشاورَ الصحابة الكرام في قضايا كثيرة، حتى في أخص أموره، ففي الصحيح أن رسولَ اللـه صلى اللـه عليه وسلم، دعا سيدنا علياً بن أبي طالب وأسامة بن زيد رضي اللـه عنهما، حين استلبث الوحي يستشيرُهما في فراق أهله، يعني عائشة رضي اللـه عنها في حادثة الأفك، فأما أسامة فأشار عليه بالذي يعلمُ في نفسه من الود لهم. فقال أسامة: أهلك يا رسول اللـه ولا نعلم واللـه إلا خيرا. وأما علي بن أبي طالب فقال: يا رسول اللـه لم يضيق اللـه عليك والنساء سواها كثير، وسل الجارية تصدقك. فدعا رسولُ اللـه صلى اللـه عليه وسلم، بريرة، فقال :"يا بريرة هل رأيت فيها شيئا يريبك" فقالت بريرة: لا ... إلى آخر الحديث[4]. ولو أنَّ الناسَ اتخذوا هذا المنهجَ النبويَّ المثالي وشاوروا قبل أن يطلقوّا زوجاتهم لقلتّ نسبة الطلاق بدرجةٍ كبيرة، فالعاقلُ مَن يجعل هناك نافذة للمشاورة والاستفادة من آراء وفكر الآخرين.

الموقف السادس: عدمُ الخوف من الخطأ

عدمُ الخوف من الخطأ، فليس صحيحاً أن تكون جميعُ قراراتنا صحيحة، ولكن الصحيح والمطلوب أن نبذلَ جهدنا في صنع واتخاذ القرار الصحيح، فإن وُفقنا فالحمدُ لله تعالى. فالخطأ لابد أن نراه كجزءٍ من حياتنا الطبيعية، فنحن لسنا معصومين من الخطأ، ولكن نحاولُ بقدر الإمكان تقليلَ نسبة الأخطاء التي نسقط فيها، وعليه فإن تهيئة النفس للأصعب من الأمور على الصعيد الخاص أو العام معاً، إذ إنَّ كلَّ نجاح نشاهده، في الغالب، يبدأ بفكرة، وقد يكون فيها نوع من المغامرة المحسوبة ولو بالحد الأدنى، وإذا أخفقَ المرءُ في اتخاذ القرار، فلا يجب الشعور بالإحباط، أو ازدراء العقل، وإنما أن يستفيدَ ويتعلمَّ من التجربة، كي لا تتكرّر أو يتكرّر فيها عدم التوفيق والنجاح، فالمحاولة مفيدة وصالحة حتى لو كانت فيها ثغرات، المهم أن نستمر بالمحاولة والتالية من المحاولة لنصقل امكانياتنا وقدح أفكارنا في القادم من الأيام والتجارب...إذن لنجعل المحاولة أو الخطأ في محاولة اتخاذ القرار الصحيح المعني، هو فرصة منتزعة، لنتعلمّ منها للزمن القادم، فلا ينبغي أن نضيعّها ونهملها.

الموقف السابع: الرؤية المعتدلة

إن القرارَ الصائب لن يكون إلا بمعرفة المآلات، فمعرفة السلبيات والإيجابيات والموازنة بينهما تمنح المرءَ القدرة على اتخاذ القرار المناسب. إننا عندما نغفل عن ما يترتبُّ على قراراتنا من سلبيات، فإننا نسقط في حفر جانبية كبيرة، قد تجعلنا نتوقفُ أو نتراجعُ أو نتردد. ويمكن معرفة المآلات بجمع المعلومات، وبدراسة الاحتمالات المترتبة على قرارنا، والرؤية المعتدلة للأمور دون تغليب جانب على آخر، وعند جمع المعلومات قد لا تكون كاملة، وهذا يستدعي أن نتقبل نقصَ المعلومات، إذ لا يشترط عند صنع واتخاذ القرار أن تتوفرَ المعلومات كلها مئة بالمئة، فهذا أمر متعذر، فاتخاذ القرار فقط عند توفر المعلومة أو الحقائق أو الحصول عليها كاملة، قد يكونُ فيه حرجٌ وصعوبة، لذلك يستوجبُ المنطقُ وضعَ خط أدنى للمعلومات المناسبة التي تمنح القدرة على اتخاذ القرار. بمعنى أن يتساءل المرءُ: كم من المعلومات احتاجها؟ هذا ما يدفعه ويجعله لوضع حد معين أو نسبة تقريبية

لكمية المعلومات المطلوبة، فهل نحتاج إلى 70% أو 90%، وكلما ازدادت النسبة، كلما تطلبَّ الحالُ مزيداً من الوقت لاتخاذ القرار، وقد تتطور الأحداث بسبب عدم تفاعل صاحب القرار بسرعة مع الأمر. ومع أهمية ما ذهبنا اليه، لابد من الأصغاء إلى العقل الراجح، فإن وجد الانسانُ أن مشاعره وعواطفه لا تنجذب إلى هذا القرار، وأن هناك ممانعة، عندها يتوقف أو يتأمل أكثر في الموضوع، فربما هناك أشياء غير مرغوبة وغير محمودة في الأمر.

الموقف الثامن: تحمّل المسؤولية

ضرورة أن يتحملَّ الانسانُ مسؤولية قراراته، عند اتخاذ أي قرار، وما يترتب عليه من نتائج، وقد يكون تحملّ المسؤولية أمراً غير محمود، وقد يجعل المرء يتوقف عن اتخاذ أي قرار مؤثر، إلاّ إنَّ الإنسانَ لا يمكنه أن يتغيّر أو يتطور أو يؤثر، ما لم يتخذ مثلَ هذه القرارات القوية ويتحملّ نتائجها، لذا من المهم أن نتعلمَّ عمليات صنع واتخاذ القرارات وتحمل نتائجها، فلا نفصل بعضها عن بعض، وإن تخليّنا عن نتائج قراراتنا، فإننا بذلك نفقد التغذية الراجعة، وقدرتنا على تصحيح الأخطاء، وتطوير الذات وتقويمها، مما يفقدنا القدرة على صناعة واتخاذ قرارات جيدة في المستقبل.

3.7- موقف نملة في اتخاذ القرار

في (سورة النمل) فإن لموقف النملة التي رأت جندَ سليمان عليه السلام، في تفادي الخطر الذي أراد أن يحدق بها وبجمعها، دروساً عظيمة في إدارة الخطر والتأمين، ربما تكون مستغربةً من الكثيرين أو البعض، فكيف يمكنُ للإنسان بكل ما وَهَبَهُ اللــه من علم وعقل وحضارة أن يتعلّمَ دروساً من نملة، وأي دروس؟ إنها تُوصف بأنها دروس عظيمة في كل روافد الحياة ومعطياتها، بما فيها وظائف الإدارة ، وتحديداً في إدارة التأمين ودفع الخطر عن نفسها، وفي الوقت ذاته عن مجتمعها...!! تلك الحشرة التي قد لا ينظر إليها الإنسان إلا من كونها مصدرًا للإزعاج والقلق والأذى.. نتعلّم منها ما لا نتعلّمه من البشر؟!

ألا يكفينا القصة الرائعة للهدهد الداعية، صاحب الاكتشاف والإبلاغ عن عرش بلقيس في بلاد سبأ؟ فهو على الأقل طائر حسن الهيئة، ومعقول الحجم، وطيب السمعة،

وجميل المنظر.. ولكن نملة؟! نعم.. إنها نملة، ولكنها قد تصورت ونَطقت وتصرّفت عملياً من منطلق الحكمة. يكفينا أن نتعلّمَ، أنه قد سُمِّيت سورةٌ كاملةٌ من سور القرآن آياتها (93 آية) بسورة النمل، رغم أن ذكرَ النمل هنا لم يرد إلا في جزء من آية من كل هذه الآيات..!! فهل يحتاج الأمرُ منا وقفةً ولو قصيرة أمام هذه الكلمات التي وردت في القرآن، لنتعلّمَ منها ونأخذَ الدروسَ والعبرَ في الإدارة. نعتقد أن الأمر يستحق..

الدروس العشرة

بداية، وقبل سرد الدروس العظيمة، علينا أن نرجعَ إلى السياق العام الذي وَرد فيه الموضوع في القرآن كما هو، قال تعالى:﴿ وَحُشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودُهُ مِنَ الْجِنِّ وَالإِنْسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ . حَتَّى إِذَا أَتَوْا عَلَى وَادِ النَّمْلِ قَالَتْ نَمْلَةٌ يأيها النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسَاكِنَكُمْ لا يَحْطِمَنَّكُمْ سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لا يَشْعُرُونَ . فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ (سورة النمل: 17- 19).

الدرس الأول: إتقان الأداء

لا شك أن جودة الأداء وإتقان العمل من أهم ما يشغل الإدارة الآن، حتى إننا لا نكاد نجد أمرًا من أمور الإدارة الآن إلا وقد اقترن بتلك الموجة الجديدة، والتي أطلق عليها الجودة الشاملة واختصارها (TQM) والتي يمكن تلخيصها بالإتقان في العمل، بأن يؤدي كل فرد في أي مكان بالمنظمة التي يعمل بها، وفي أي وقت، وفي كل مرة، ومن أول مرة، عمله بأعلى درجة من الإتقان دون خطأ أو تقصير، وذلك من خلال منظومة تعاقدية، وإن كانت غير مكتوبة، تربط بين جميع أفراد ووحدات وأقسام وأجزاء المنظمة بعضها ببعض في إطار منظومة متكاملة، يؤدي الخلل في أي جزء منها إلى التأثير السلبي على باقي الأجزاء، مصداقًا لوصف الحبيب المصطفى الرسول صلى الله عليه وسلم لتلك العلاقة التي تربط بين المؤمنين "بالجسد الواحد" في التعاطف والتراحم، "وبالبنيان يشد بعضه بعضًا" في القوة والتماسك. وخلاصة الإتقان العام في أية منظمة من أي فرد في أي مكان هو الامتثال لأمر الله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَوْفُواْ بِالْعُقُود﴾ (سورة المائدة:1).

وهذا هو ما نستشّفه من موقف النملة التي أمامنا، فإنها تؤدي الدورَ المنوط بها على خير وجهٍ ممكن، أقلَّ ما يمكنُ أن نصفَه به أنه أعلى درجات الإتقان، ذلك الإتقان

الذي يصلُ إلى تحقيق الهدف بكفاءة وفعالية، فلقد أنذرت قومَها في الوقت المناسب، وأنقذتهم مـن كارثة محققّة، لولا ما قامت به بإخلاص وإتقان، والذي سوف يبّرزه بشكل أكبر وأوضح باقي الدروس.

الدرس الثاني: اليقظة والانتباه والالتزام

وهو من أهم متطلبات نجاح القيام بمثل ذلك الدور الذي أدتّه النملةُ في الموقـف، فبـدون هذه المواصفات لا يمكن تصور أداء كامل للدور، بل إن غفوة أو غفلة واحدة قد يترتّبُ عليهـا هـلاكٌ كامل ودمارٌ ماحق، لكافة أفراد المنظمة، ومن ثم فإن من دواعي الإتقان والإحسان أن يكونَ كلُّ فرد في قيامه بالدور المنوط به على أعلى درجة من درجات اليقظة والانتباه وبشكل كامل ومـستمر، فهـو إنما يقفُ على ثغر من الثغور التنظيمية، ولا يجوز أن تؤتي المنظمة من قبله: ﴿ وَاتَّقُوا فِتْنَةً لا تُـصِيبَنَّ الَّذِينَ ظَلَمُوا مِنْكُمْ خَاصَّةً وَاعْلَمُوا أَنَّ الـلـه شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴾ (سورة الأنفال: 25).

فالخلل من قِبل فرد أو بضعة أفراد في المنظمة، لا يعود بالضرر عليهم وحدهم فقط، وإنمـا يعود بالضرر والخسران على العاملين كافة، ولقد كان في موقف بعض الرمـاة يـوم أُحُـد أعظـم دليـل على هذا الدرس في اليقظة والانتباه والالتزام التام.

الدرس الثالث: قرار الهمة والإرادة العالية

نفهم أن كلَّ أمر عظيم يحتاجُ إلى همة وإرادة عاليـة لإتمامـه، وأعـدى أعـداء الـنفس قـرار ضعف الهمة والإرادة؛ لذا يقول الشاعر:

على قدر أهل العزم تأتي العزائم　　　وتأتي على قـدر الكـرام المكارم
وتعظم في عين الصغير صغارها　　　وتصغر في عين العظيم العظائم

ويقولُ الجليلُ تبارك وتعالى: ﴿ وَلَوْ أَرَادُوا الْخُرُوجَ لأَعَدُّوا لَهُ عُدَّةً وَلَكِنْ كَرِهَ الـلــه انْبِعَـاثَهُمْ فَثَبَّطَهُمْ وَقِيلَ اقْعُدُوا مَعَ الْقَاعِدِينَ ﴾ (سورة التوبة: 66).

من هنا نعلم أن وراء تصرّف النملة وإخلاصها وإصرارهـا والتزامهـا همـة عاليـة، وإلاّ لكـان التـسليم والقعود والكسل لأي سبب مهما كان تافهًا.

الدرس الرابع: العزيمة الماضية

إذا كانت الهّمةُ إعداد العدة، ووضع الخطة، والأخذ بكافة أسباب النجاح لأداء مهمة معينة، فإن العزيمة قرار بذي أبعاد عظيمة للمستقبل في لحظة الحاضر، ويُقصد بها شدة المضاء، وعدم التردّد عند التنفيذ لأي سبب من الأسباب المقعِدة عن العمل. يقولُ سبحانه وتعالى:﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللـه إِنَّ اللـه يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِين﴾ (سورة آل عمران : 159).

وقديمًا قال المتنبي:

إذا كنت ذا رأي فكن ذا عزيمة فإنّ فساد الرأي أن تترددا

ويتضح من موقف النملة، أنها ليست فقط ذاتَ قرار وهمّة عالية في الأخذ بالأسباب، وإنما هي تنهي ما بدأت، وتواصل الجهد لتنفيذ مهمتها لآخر مدى، ولا يوقفها شيء عن قرارها في تحقيق تلك المهمة، ولو كان فيه نهاية لحياتها، وهذا من عزائم الأمور التي قد لا نراها تتوافر لدى الكثير من المديرين أو الأفراد العاديين، فلو أن النملة تردّدت في قرارها ولو برهة، أو تباطأت لما استطاعت أداء مهمتها في إنقاذ قومها من هذا الخطر المحدق.

الدرس الخامس: التضحية وإنكار الذات

لا عمل بلا إتقان وجهاد، ولا جهاد بلا تضحية، وكل غاية أو هدف نبيل لا شكَّ يحتاج إلى قرار مرتبط بإرادة جهاد وتضحية في سبيله، والتضحية تكونُ بالوقت أو المال أو بالنفس وهو أعلاها، وكلما زاد إخلاصُ الفرد لعمله وإيمانُه برسالته وقويت همتُهُ وعلت عزيمتُهُ، فإن استعداده للتضحية في سبيل هذه الغاية يكون في أرقى وأوجه المعاني. ولعلَّ ذلك يحتاجُ درجة عالية من الانتماء، بل من الالتقاء بين كلٍ من أهداف الفرد والمنظمة لدرجة الانصهار، وهو أقصى ما تتمناه أيةُ إدارة من الفرد في علاقته بالمنظمة، بل قُل أقصى ما تحلم به.

والنملة باعتبارها أحدَ أفراد جنسها المكلفّين فيما يبدو بأداء مهمة معينة، أقرب ما تكون إلى الاستطلاع أو الإنذار المبكر، وقد أبدت أعلى درجات التضحية في سبيل قومها، حينما سارعت باتخاذ القرار في المكان والزمان المناسبين، وبكل ما تملكُ من قوة ضعيفة، أمام نبيٍّ اللـه سليمان وجنوده، لتنذرَ قومها قبل أن يدهمهم، مناديةً عليهم ومرسلةً بإشارات

ورسائل لهم، وسليمان، لحسن حظها يسمعها، وكان بوسعها أن تنتحي جانبًا، ولا تفكر إلا في إنقاذ نفسها، مبررة ذلك بأنها إذا سارت لإخبار قومها في نفس خط سير الجيش، فإما أن يدهمها، وإما أن يصلَ قبلها ولا تتمكن من الإبلاغ في الوقت المناسب، فاختارت هي المخاطرة في الاستمرار لإبلاغ قومها بالسير في نفس خط سير واتجاه الجيش، مما يدلُّ على التضحية العالية وإنكار الذات، وأيّ درسٍ عظيم هذا، وأية حكمة هذه التي أرادَها الله سبحانه وتعالى لنتعلّم منها!! أظهر لنا هذا المنطقُ بفهم سليمان عليه السلام، لغةَ ومنطقَ الحيوان، وليس مجرد كلامه، ولكن منطقه وحكمته التي أجراها الله له.

الدرس السادس: النظام وتقسيم العمل

كلنا يعرفُ إلى أية درجة يتميّز النملُ بالنظام والترتيب وحُسن التدبير، بل والتخطيط للمستقبل، وفي هذا الموقف نستنتج كم هناك من نظام وتقسيم للعمل والمهام والمسئوليات، فكأنَّ هذه النملة منوط بها أمرٌ معين، وهو مهمةُ الحراسة والاستطلاع من بُعد، للإنذار والتنبيه ضد أي مخاطر قبل وقوعها بوقت كافٍ، فهذه النملةُ كما ذُكر في القرآن نملة، مجرد نملة عادية ليست زعيمة النمل ولا رئيسة "قالت نملة"، وإنما هي تؤدي مهمة كغيرها، الذي يقوم كلٌّ منهم بمهمة ينشغلُ بأدائها، ويتعاونُ مع الآخرين في تنفيذها إذا تطلبَّ الأمرُ ذلك، في شكل منظومة متناغمة متكاملة ومتناسقة، يتوافرُ لها وظيفة وعنصر التنظيم، وجوهره الذي يتضمنُ كلاً من التقسيم والتنسيق بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية، فهذه النملة لا تعمل اعتباطًا ولا عشوائيًّا ولا بهواها، وإنما في ظل منظومة متكاملة بشكل رائع.

الدرس السابع: إدارة الأزمات

هذا الدرس من الدروس المهمة جدًّا في إدارة الأزمات والكوارث، حيث يُعتبر أهمَّ مبدأ في إدارة أي أزمة لتجنّب حدوثها من الأصل، ولا يمكن ذلك إلا من خلال سيناريو متوقع للاحتمال الأسوأ، بإثارة سؤال ماذا لو حدث الأسوأ؟.. والأسوأ هنا، هو قدوم مجموعة كبيرة من البشر تسيرُ في اتجاه مملكة النمل دون قصد في هدمها، وتُحطّم كل ما فيها ومَن فيها، وهذا يمثل كارثة بكل المقاييس بالنسبة لهم، ومن ثم كان لا بد من العمل

على تقليل احتمال وقوع مثل هذا الأمر، وتقليل الخسائر المترتبة عليه إن وقع قدر الإمكان، والأفضل في هذه الحالة، هو أن يُصنع القرارُ الصحيح ويُتخّذ في اللحظة، وفي الوقت ذاته يجري العملُ على محور الاحتمال، وذلك بإنشاء محطات للإنذار المبكر وقراءة نذر الأزمة وإدارة الخطر قبل وقوعه بوقت كافٍ والاستعداد له.

ونفهم مما قامت به النملة في هذا الموقف، أنها قد اتخذت القرار الجريء في اللحظة، وقامت بأعظم إنذار مبكر لتنبيه قومها باحتمال خطر مؤكّد قادم، حتى وإن كلَّفها ذلك حياتها، كما أن هناك احتمال أن يكون سليمان وجنوده في سيرهم في الاتجاه الذي رأته النملة أقرب إلى تدمير مملكة النمل، وكذلك من المحتمل أن ينحرفوا عنها أو يبتعدوا لأي سبب من الأسباب.. كل ذلك وارد، ولكن النملة لم تدع الاحتمالات الأخرى تسيطرُ عليها، وتقول مثلاً: ستمّرُ الأمورُ بخير بإذن الله، وإنما اتخذت سبيلَ الإنذار المبكّر من خطر محدق حتى تتجنبَّ الأسوأ في حالة حدوثه.

الدرس الثامن: قرار المبادرة

روح قرار المبادرة هنا تظهرُ بشكل واضح في السعي لأداء المهمة، دون انتظار أو تواكل على غيرها، أو انتظار لسواها كي يقومَ هو بالمهمة، قائلة مثلاً: لماذا أنا، ولكنها تجرّدت لقيام المهمة متمثلة قولَ طرفة بن العبد في معلقته:

إذا القوم قالوا: مَنْ فتى؟ خِلْتُ أنَّني عُنيتُ فلم أَجْبُن ولم أتبلَّدِ

الدرس التاسع: الإنجاز

فإذا كانت المبادرةُ هي قمة الإقدام على فكرة معينة أو الاستعداد لأداء مهمة خاصة أو عامة، فإن الإنجازَ هو الوصول بها إلى دائرة التنفيذ والتمام وكلاهما "المبادرة والإنجاز" هما روحُ الإدارة المقتدرة، وروح المعاني الحقيقية لعمليات صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية أو القرارات التشغيلية ، وهو ما فعلته النملةُ تمامًا، فبادرت وأنجزت مهمتها بأروع ما يكون عليه الوصف، وهذا درسٌ نافع للإنسان ولكل عامل من العاملين في المؤسسات العامة والخاصة، سواء تعلّق الأمرُ والتوصيفُ بالمستويات القيادية العليا أو مستويات السفوح أو القواعد.

الدرس العاشر: الشعور بالمسئولية

فما كان لكل ما سبق أن يحدث دون وجود درجة عالية من الإحساس بأهمية صناعة القرار واتخاذه على وفق الإحساس بالمسئولية التي تستشعرُها النملة الجريئة والشجاعة، والتي قد تكون ربما في أسفل الهرم التنظيمي من عموم مملكة النمل، بيد أن موقفها العظيم في تحمّل المسئولية، وكأنها هي المسئولُ الأول عن قومها، ومثلُ هذا الشعور والإحساس العام بالمسئولية الخاصة والعامة في كافة أرجاء أي تنظيم من أعلاه إلى أدناه، هو أقصى ما تطمحُ وتحلمُ أيةُ إدارة بتحقيقه في أية منظمة تديرها، لكننا وجدناه هنا واقعًا ملموسًا، وهذا درس من الدروس العظيمة التي ينبغي أن يتذكرها المرءُ في كل زمان ومكان..

ولعل هناك المزيد من الدروس والعبر...

فهل نتعلم من الدروس والعبر؟

وهل نعمل لكي نكون مثل النمل المبدع في وظائف الإدارة وصناعة واتخاذ القرارات؟!

وهل أدركنا الآن..

مراجع الفصل السابع

1. سنن الترمذي، رقم (1245)، وقال: حسن صحيح.
2. انظر السلسلة الصحيحة للألباني، رقم (1795)، ص 404.
3. صحيح البخاري، رقم (5668).
4. صحيح البخاري، رقم (2467).
5. مبارك عامر بقنه. صيد الفوائد – موقع الكتروني.
6. د. سلمان زيدان. نظم المعلومات الادارية واتخاذ القرارات.- بيروت: دار بن حزم، 2010.

الفصل الثامن

دراسات علمية ذات صلة بالتخطيط الاستراتيجي والقرارات المؤسسية

الفصل الثامن

دراسات علمية ذات صلة بالتخطيط الاستراتيجي

والقرارات المؤسسية

لقد تناول عددٌ من الباحثين، على مستوى المؤلفات العلمية من كتب وبحوث، ورسائل جامعية، واقعَ التخطيط الاستراتيجي، ونظم المعلومات الاستراتيجية، وصناعة واتخاذ القرارات. وفي أدناه نشير الى بعض منها، في اطار التكامل وتعميم الفائدة، للباحثين والراغبين في البحث العلمي، لذات الموضوع الذي تناولناه في هذا الكتاب.

- **دراسة الغزالي (2000) بعنوان: " التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة- دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا".**

هذه الدراسة هدفت الى الآتي:

1. مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة وعلاقتها بدرجة الممارسة.
2. التعرف على مدى استخدام نظام التخطيط الإستراتيجي كأسلوب أداري حديث.
3. التعرف على مدى المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية من المستويات المختلفة.
4. اتجاه المدراء نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات العامة

وقد تكونَّ مجتمعُ الدراسة من (230) فرداً بواقع (47) مؤسسة عامة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن (7,3 %) من مديري الإدارات العليا لديهم فهم صحيح للتخطيط الإستراتيجي، كما أن هذه المؤسسات تقوم بممارسة التخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة.

2. أظهرت الدراسة أن الجهات المشاركة بوضع الخطط الإستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه لجنة التخطيط.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو مزايا التخطيط ومدى ممارسته.

- **دراسة نويران (2001) بعنوان: "متطلبات الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي- دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية ".**

الدراسة هدفت إلى التعرف على مدى توفّر متطلبات الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وأدائها المؤسسي وتقييم العلاقة بين توفّر هذه المتطلبات وأداء هذه الشركات، وأثر كل من الحجم وسنة التأسيس والصناعة على هذه العلاقة. وقد قام الباحث بتطوير استبيان بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة تكونت من قسمين، يهدف الأول إلى التعرّف على خصائص العينة الدراسية، أما الثاني فيحتوي على الأسئلة التي تقيس المتغيرات الدراسية المستقلة التي تشكل متطلبات الإدارة الاستراتيجية، من تخطيط وتنفيذ وتقييم الأبعاد المكوّنة لكل متغير، كما يتضمن القسم الثاني أسئلة مفتوحة لقياس متغيرات الدراسة المعدلة، وهي الحجم وسنة التأسيس والصناعة. أما المتغير التابع فلقد أعتمد الباحث على بيانات دليل الشركات الصناعية في سوق الأوراق المالية لعام 1999 وذلك لمعرفة مستويات أداء الشركات موضوع الدراسة التي تم قياسها بمعدل العائد على أجمالي الأصول والقيمة السوقية المضافة، للفترة ما بين (1994 – 1998). هذا وقد شملت عينة الدراسة (230) مديرا أو متخذا للقرار الاستراتيجي، يشكلون الإدارة العليا في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المسجلة في سوق عمان المالية وعددها (46) شركة حيث تم استرداد (170) استبياناً من الاستبيانات الموزّعة على عينة الدراسة، أخضع منها (158) للتحليل الاحصائي (spss) المتضمن الإحصاء الوصفي وتحليل الاعتمادية واختبار (T) للمقارنات الثنائية وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل التباين الثنائي، بحيث تم اختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. توفر الشركات الصناعية المساهمة العامة متطلبات الجدارة الإستراتيجية من تخطيط وتنفيذ وتقييم، إلا أنها تتفاوت في مدى توفّر هذه المتطلبات، حيث أن التخطيط للإدارة الاستراتيجية كان الأكثر توفراً، يليه التقييم ثم التنفيذ.
2. وجود علاقة طردية بين توفير متطلبات الإدارة الإستراتيجية مجتمعة وبين الأداء المؤسسي المقاس بكل من العائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة، في حين أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الإدارة الاستراتيجية منفردة بين الأداء المؤسسي مما يدل على ترابط عملية الإدارة الإستراتيجية من تخطيط وتنفيذ وتقييم.
3. عدم وجود اختلاف في تأثير توفّر متطلبات الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي ناجم عن كل من الحجم وسنة التأسيس، أما الصناعة فإن التأثير لا يختلف.
4. يؤثر كل من الحجم وسنة التأسيس على العلاقة القائمة بين التخطيط والأداء المؤسسي بينما لا يؤثران إذا ما قيس بالقيمة السوقية المضافة، أما على الصناعة فإنه لا يؤثر على العلاقة بين التخطيط والأداء المؤسسي.
5. لا يؤثر كل من الحجم وسنة التأسيس والصناعة على العلاقة القائمة بين كل من التنفيذ والتقييم وبين الأداء المؤسسي.

- **دراسة أبو زيد (2003) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص- دراسة ميدانية مقارنة".**

هذه الدراسة هدفت إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين، ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفروق في هذه الممارسة بين القطاعين. وقد تكونَّ مجتمعُ الدراسة من مديري الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص، حيث بلغ عدد منظمات القطاع العام (90) منظمة، ومنظمات القطاع الخاص (123) من خلال دليل سوق عمان المالي لعام 2003 م. أما عينة الدراسة فتكونت من (50) مديراً في القطاع العام،

و(50) مديراً من القطاع الخاص شكلت ما نسبته في القطاعين(48.05%) من المجتمع. ومن خلال الخلفية النظرية للدراسة، وتحليل إجابات أفراد العينة تمكن الباحث من الوصول إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. هنالك تدني في نسبة مشاركة المرأة في المناصب الإدارية الوسطى والعليا.
2. هنالك نسبة عالية من المدراء التي أجريت عليهم الدراسة يحملون الشهادات الجامعية الأولى والعليا.
3. يوجد وضوح لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام والخاص في مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.
4. إن منظمات القطاعين لا تستفيد جزئياً من وجود الحاسب لديها في مجال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.
5. من أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية للموارد البشرية ضعف نظام التغذية الراجعة في القطاعين، وضعف نظام الحوافز، وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام.
6. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص، في كل من الحوافز والامتيازات والاستقطاب والاختيار والتعيين.
7. توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أنشطة أدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.

- **دراسة الخطيب (2003) بعنوان : "التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي".**

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على قطاع الصناعة الدوائية – الشركات المساهمة العامة فقط - إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي ضمن هذا القطاع وذلك من خلال درجة وضوح المفهوم، ودرجة الممارسة، ومصادر المعلومات، والأطراف المشاركة في هذه العملية، وأهم العوامل البيئية التي تؤخذ بالحسبان عند القيام بهذه العملية، وعلاقة هذا الواقع بالأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة. من أجل ذلك تم تطوير استبيان خاص بهذه الدراسة وزّع على

(50) مديراً ضمن مجتمع الدراسة، بعد التأكد من صلاحيتها للاستخدام، من خلال عرضها على عدد من المختصين بهذا الأمر. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

1. إن ما نسبته 52%من مدراء الشركات لا تدرك المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.
2. يرى 56% من عينة الدراسة أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا من دون المستويات الإدارية الأخرى.
3. لدى مدراء شركات صناعة الدواء توجهات ايجابية نحو التخطيط الإستراتيجي والنتائج المرجوة منه في حال تطبيقه.
4. أشارت نتائج اختبار الفرضيات أنه ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات سواء مقاساً بالعائد على الأصول أو بالقيمة السوقية المضافة.
5. أما بالنسبة لوضوح المفهوم والأداء المؤسسي، فقد أظهر اختبار الفرضيات أنه ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي وبين الأداء مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة.
6. وجد أن مدراء شركات الصناعة الدوائية لا يقومون بأخذ عناصر البيئتين الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.
7. لقد أظهر اختبار الفرضيات أنه ليس هنالك دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة وبين قيام الشركات بتحليل عناصر البيئتين الداخلية والخارجية.

- **دراسة العفيف (2005) بعنوان: "العوامل المؤثر على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية- دراسة ميدانية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية (الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا)، واستهدفت الإدارتين العليا والوسطى للتعرف على اتجاهاتهم نحو هذه العوامل وأثرها على التخطيط الإستراتيجي. ولأغراض جمع البيانات فقد تم تصميم

استبيان شامل لكل متغيرات الدراسة، وتوزيعها على جميع المديرين والبالغ عددهم (292) وتم استرجاع (227) استبياناً، منها (222) صالحة للتحليل الإحصائي، أي حوالي (% 76) من الاستبيانات الموزعة.

ولتحليل بيانات هذه الدراسة، فقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لإظهار خصائص عينة الدراسة، وتم استخدام اختبار(F-test) و (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) ومعامل التحديد (R2) ومعامل ارتباط بيرسون (R) لاختبار فرضيات الدراسة، وقد أظهر التحليل الإحصائي مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

أولاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة التالية مجتمعة (الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا) وبين العامل التابع (التخطيط الإستراتيجي).

ثانياً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات المستقلة التالية منفردة (الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا) وبين العامل التابع (التخطيط الإستراتيجي).

ثالثاً: أظهرت النتائج أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية ومرتفعة نحو أهمية التخطيط الإستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع إجابات أفراد العينة (4,23)من (5).

رابعاً: أظهرت النتائج أن استجابات أفراد العينة الدراسية نحو العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي جاءت مرتفعة، ويمكن ترتيبها حسب شدة التأثير كما يلي:(1.نقص الكفاءات البشرية،2. نقص التمويل، 3. نقص المعلومات، 4. قدم التشريعات، 5.نقص التكنولوجيا).

خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفة التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة العملية).

- **دراسة فالكونر وهودقيت (FAICONER & HODGETT, 2003) بعنوان: " تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية - التجربة الأسترالية".**

"Strategic Information Systems Planning, an Australia Experience."

الدراسة هدفت إلى فحص الاختلاف في تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية في الشركات الأسترالية وفي الدول المتطورة الأخرى، حيث لوحظ أن تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية من الاهتمامات الرئيسية لمديري الشركات الأسترالية. وكانت الدراسة جزء من دراسة كبيرة، أجريت بهدف اكتشاف كل من التخطيط والإدارة واستخدام نظم المعلومات في المنطقة الأسترالية، وهي دراسة مسحية تمت بواسطة البريد الإلكتروني حيث اشتملت على(1155) منظمة أعمال أسترالية. وقد ضمت العينة ثلاث فئات من المنظمات هي المنظمات الصغيرة والتي يعمل بها (20-99) عاملا، والمنظمات المتوسطة والتي يعمل بها (100-499) عاملا، والمنظمات الكبيرة التي يعمل بها (500) عامل فأكثر. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. بالرغم من فهم أهمية نظم المعلومات، فأن عددا كبيرا من المنظمات لم يتبع آلية التخطيط الرسمي للمعلومات، حيث ظهر أن التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات في معظم الشركات الأسترالية ليس واسع الانتشار، وأن البعض منهما ممن لديه تخطيط إستراتيجي لنظم المعلومات لم يكن متجاوباً مع التخطيط المؤسسي بل كانت خطة نظم المعلومات فيها منفصلة.
2. إن وجود التخطيط الإستراتيجي في نظم المعلومات باهظ التكلفة، وقد كيفّت بعض الشركات بنجاح نظرية التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات لديها بينما لم يدرك آخرون أهمية المعلومات كمصدر إستراتيجي.

3. إن أغلب الشركات لم تتبنى تخطيط نظم المعلومات كقضية إستراتيجية، كما لم تأخذ التخطيط الإستراتيجي لاحتياجات نظم المعلومات بعين الاعتبار.

- **دراسة وادي والاشقر(2006) بعنوان : "واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية".**

سعت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي كما يراها المديرون، والتعرف على أثر بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في وضوح المفهوم وكذلك معرفة ما اذا كانت هناك فروق إحصائية بين المديرين في ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم لديهم . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبيان على (133) منظمة ليقوم مديرو هذه المنظمات بالإجابة على أسئلتها، وقد تم استرجاع (109) استبيان حيث خضعت للتحليل باستخدام برنامج (SPSS).

وقد أظهرت النتائج أن 66.7 % من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلون لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة (3.62). كما أظهرت الدارسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبيان بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من الجهات الحكومية.

- **دراسة البلداوي والمشهداني (2009) بعنوان: " أثر التحليل الإستراتيجي لبيئة القرارات الرأسمالية في الحد من الأزمات المالية".**

بينت الدراسة مدى استخدام التحليل الإستراتيجي لمعرفة اثر الأزمات الاقتصادية على البيئة الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات الاستثمارية، ومدى استخدام المؤسسات المبحوثة للتحليل الاستراتيجي عند اتخاذ قراراتها الاستثمارية من خلال دراسة الحالة لأحد المشاريع الاستثمارية فيها .وتوصل الباحث الى أن المؤسسة تكتفي ببعض الطرق التقليدية في اتخاذ القرارات الاستثمارية، ويظهر ذلك واضحاً من خلال الاعتماد على طريقة فترة الاسترداد في تقييم البدائل واختيار المشروع الذي يحقق اقرب فترة استرداد، ولم تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تغير القيمة الزمنية للنقود، خاصة وأن المشروع يستمر لفترة زمنية طويلة تصل إلى عشر سنوات، كما تم الاعتماد على هدف واحد عند اتخاذ القرار الاستثماري، وهو استرداد رأس المال بأقرب وقت وإهمال الأهداف الأخرى على الرغم أن للمؤسسة العديد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومنها المحافظة على البيئة، تحسين جودة المنتجات، لذا يجب إدخال هذه الأهداف عند اتخاذ القرار الاستثماري بحيث تعتمد عملية اتخاذ القرار على تحقيق أكثر من هدف في نفس الوقت.

- **دراسة (المبعوث، 2003) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي".**

وضحت الدراسة بعض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي، وبيان بعض المشكلات في التعليم العالي في المجتمع العربي، ودراسة نموذج المملكة العربية السعودية في التخطيط للتعليم العالي، ثم بنى على ذلك تقديم تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي :التخطيط للتعليم العالي في المجتمع العربي ومنه السعودية، يغلب عليه الطابع التقليدي في التخطيط مع التأثر ببعض الأطر الفكرية للتخطيط الاستراتيجي وبشكل نظري في الخطط المكتوبة، أفرز التخطيط التقليدي بعض السلبيات مما دفع بعض الباحثين للمطالبة بالاستفادة من التخطيط الاستراتيجي والذي تمت ممارسته في كثير من الجامعات في الدول المتقدمة، ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجامعية بما يتفق وتحقيق التخطيط الاستراتيجي الذي فرضه عصر المعلومات، ويتمثل التصوّر المقترح للتخطيط الاستراتيجي في الخطوات التالية:

1. تبني التخطيط الاستراتيجي باعتباره علماً وممارسة.
2. تبني الفكر الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعات.
3. تبني التخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعات.
4. تطوير الهياكل التنظيمية في التعليم العالي والجامعات لتستوعب لجنة للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي.
5. ممارسة منهجية التخطيط الاستراتيجي في تخطيط التعليم العالي.
6. تبني تقويم الخطط الإستراتيجية، إعداد وتدريب القوى العاملة على التخطيط الاستراتيجي.

- **دراسة (Darling , 1994) بعنوان:**

"Crisis management in international business: key to effective decision making"

"إدارة الأزمات في المنظمات الدولية - المفتاح لاتخاذ القرار الفعال".

أوضحت الدراسة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها منظمات الأعمال الدولية، إذ إن تلك المنظمات تتأثر بالعديد من الأزمات أو ما يشبه الأزمات التي ليس لها علاقة بعملياتها الاعتيادية. واوضحت الدراسة أنه من خلال استخدام طريقة الإنذار المبكر يمكن منع العديد من الأزمات أو على الأقل التخفيف من أثارها، كما إن التحدي الحقيقي ليس الاعتراف بالأزمة فقط، وإنما الاعتراف بها في الوقت المناسب. وأشارت الدراسة إلى أن الأزمات في منظمات الأعمال الدولية تتضمن أربع مراحل مختلفة هي:

- مرحلة الانحدار
- مرحلة التأزم
- مرحلة الإدمان
- مرحلة الحل

وان الاعتراف بهذه المراحل والتعامل معها بفاعلية يعطي المديرين فرصة للتعامل مع القضايا المهمة في المنظمة.

- **دراسة (Hoffman ،2007) بعنوان: "عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء".**

استعرضت الدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، وهل ثقافة العاملين من جنسيات مختلفة تؤثر، وخاصة أنه بتعدد الجنسيات أصبح من الضروري على المدراء أن يتعلموا إذا ما كان التخطيط الاستراتيجي يعزز أداء المؤسسات في حالة تعدد الثقافات. وباستخدام عينة من المؤسسات الدولية وجدت الدراسة أن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بسيطة بين الثقافة والتخطيط، حيث تبيَّنَّ أن الثقافة تؤثر تأثيرا بسيطا على التخطيط والأداء، زيادة على ذلك وجد أن بعض القيم الثقافية لها تأثير في اختلاف الثقافة في التخطيط الاستراتيجي والأداء.

- **دراسة (Rudd & Others ، 2007) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي والأداء".**

هدف الباحث الى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، فهي تبحث في التأثيرات المتعلقة بأربعة أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي، وهي (المرونة التشغيلية والمرونة المالية والمرونة التكنولوجية والمرونة الهيكلية) وعلاقتها بالأداء، على اعتبار أن مرونة القرارات والبدائل الجديدة التي يولدها التخطيط الاستراتيجي تسمح أو تؤدي غلى تغييرات إيجابية على صعيد المؤسسة، وهل يتم تكييفها مع بيئة المؤسسة المضطربة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التشغيلية وأن المرونة التشغيلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي.
2. التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة الهيكلية وأن المرونة الهيكلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي.
3. التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التكنولوجية وأن المرونة التكنولوجية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي.

4. التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة المالية وأن المرونة المالية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي، أي أن اثنين من أنواع المرونة تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، والاثنين الآخرين تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء غير المالي.

- **دراسة (Myers &Kelman ،2009) بعنوان: "تنفيذ استراتيجيات طموحة في الحكومة الامريكية - دراسة تحليلية " في جامعة هارفارد - كلية جون كندي الحكومية.**

توجّهت هذه الدراسة بمجموعة من الأسئلة منها:

- كيف يحاول كبار المسئولين الحكوميين تنفيذ رؤية طموحة تتطلب تغييرا كبيرا في الإستراتيجية حتى تكون هذه المنظمات قادرة على تحقيق النجاح؟
- كيف يمكن رسم إستراتيجية تكون في المركز الأول؟
- ما هي الأساليب الإدارية والقيادية التي يستخدمها المسؤولون لتنفيذ تلك الاستراتيجية؟

وفُحصت هذه الأسئلة من خلال مقارنة إدارة سلوكيات مجموعة من القادة التي حددها خبراء مستقلون في إدارتي الرئيسين كلينتون وبوش، وكانت ناجحة عند تنفيذ الإستراتيجية الطموحة مع مجموعة الخبراء، ولكنها أخفقت في إحداث تغيير استراتيجي كبير، مقارنة مع نجاحات أخرى لديها الموقف نفسه في إدارات مختلفة. بالإضافة إلى أن ورقة العمل وجدت عددا من الاختلافات (مثل استخدام التخطيط الاستراتيجي، ورصد مقاييس الأداء، وإعادة تنظيم، وجود عدد أقل من الأهداف)، في حين أن تقنيات أخرى لم تستخدم أو أخفقت في التفريق (مثل إنشاء نظم المساءلة أو نداءات تحفيز الخدمة العامة). ووجدت الدراسة أن إدارة الوكالات التي نجحت في تنفيذ استراتيجياتها كان فيها نسبة السياسيين المعينين أقل من متوسط السياسيين في إدارة الوكالات الحكومية. وإحدى أهم النتائج، أن الإخفاق والنجاح استخدما التقنيات نفسها الموصى بها لإدارة التحول

أو التغيير، وبذلك فان هذه التقنيات لا تفرق بين النجاح والإخفاق، وكذلك فإن إخفاق استخدام التقنيات المرتبطة بتحسين الأداء التنظيمي العام كان أقل من النجاحات.

- **دراسة (Rollier ،2008) بعنوان: " الإبداع في التخطيط الاستراتيجي- أثر المنظور الزمني".**

هذه الدراسة قدمت في جامعة نيويورك، وكان عدد أفراد العينة (64) من المخططين الذين يستخدمون السيناريوهات في التخطيط الاستراتيجي، إذ تشير النتائج إلى أن استخدام السيناريوهات غير المحتملة في العملية التخطيطية يؤدي إلى تحسين نوعية الخطط، وأثبتت النتائج أن الخطط التي استخدمت السيناريوهات غير المحتملة كانت أكثر فائدة من تلك التي أعدت بناء على السيناريوهات المحتملة. وظهرت أدلة أنه كلما كان هناك مواضيع فرعية كثيرة أمكن الاستفادة منها أكثر في تقنيات السيناريوهات غير المحتملة، مما يوحي بأن اختيار السيناريوهات غير المحتملة في العملية التخطيطية مع التدريب، يؤدي إلى تحسين أداء التخطيط البشري والمادي.

- **دراسة يعقوب (2008) بعنوان: "تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنظيم كفاءة الأداء بين النظرية والتطبيق".**

الدراسة تناولت تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنظيم كفاءة الأداء بين النظرية والتطبيق، لدى عدد من الشركات المساهمة. وأثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى فيما يتعلق بالعلاقة الايجابية المباشرة بين اعتماد التخطيط الاستراتيجي ورفع مستوى كفاءة الأداء في الشركات المختارة، وصحة الفرضية الثانية المتعلقة بالتعامل مع الأثر الإيجابي لاعتماد التقنيات العلمية الحديثة في تحليل كل من البيئات الداخلية والخارجية، وتأثيرها على مستويات الأداء. وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. تمارس الشركات التخطيط الاستراتيجي على الوجه الأكمل على الرغم من وجود بعض أوجه القصور.

2. اعتماد التخطيط الاستراتيجي من جانب هذه الشركات أعطى نتائج إيجابية، وأدى في تحسين عوائدها المالية، والإنتاجية، وحصصها السوقية، وبخاصة في أسواق التصدير الخارجية.
3. الهياكل التنظيمية في الشركات موضوع البحث لا تحتوي على وحدات أو أقسام خاصة بالتخطيط، وتنظيم الإدارات أو الأقسام، هذا يحتم على الإدارة العليا تحمل مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي.

- **دراسة Al-Shaikh (2001)، بعنوان: "عملية التخطيط الاستراتيجي في البلدان النامية- حالة الإمارات العربية المتحدة ".**

تكونَّ مجتمعُ الدراسة من الشركات العاملة في الصناعات التحويلية والخدمات والقطاعات التجارية، وقد بلغ عددها (282)، وبلغت العينة (131) شركة والتي وافقت على التعاون مع الباحث. وهدفت الدراسة الى معرفة مدى ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في البلدان النامية، وأخذت دولة الإمارات العربية المتحدة كدراسة حالة، إذ تم توزيع استبيان صُمم لجمع البيانات من هذه الشركات.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن معدل انتشار التخطيط الاستراتيجي في دولة الإمارات العربية المتحدة لا يزال محدودا، فقط 10% من الشركات التي شملتها الدراسة استخدمت التخطيط الاستراتيجي. وعلاوة على ذلك، فإن بعض الشركات لديها فيما يبدو سوء فهم لممارسات التخطيط الاستراتيجي، فمثلا التخطيط الاستراتيجي يقتصر على مجرد وجود خطط بدون وثائق، والبعض الآخر لديه وثائق للخطط الاستراتيجية، إلا أن الغالبية العظمى من هذه الشركات تخفق في أن يكون لها أهداف محددة وقابلة للقياس. كما أوصت الدراسة بأنه ينبغي على الشركات أن تأخذ التخطيط الاستراتيجي على محمل الجد نظرا لبيئة الأعمال التي يتوقع أن تكون هناك تغييرات دراماتيكية فيها على مدى السنوات القادمة، إذا رغبت هذه الشركات في الحصول على مكانة جيدة في السوق في المستقبل حتى تكون قادرة ومستعدة للتعامل مع هذه التغييرات.

- **دراسة حسين محمد صفوت (2002) بعنوان: "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري".**

اتجهت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري، وقد استخدم الباحث الأسلوب التحليلي كأحد أساليب ومداخل المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل وتفسير البيانات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، وقد أفضت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تضمنها التصور المقترح من أهمها:

1. إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي لضمان نجاح التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي.
2. إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي.
3. تحديد الفئات المستهدفة من قبل مؤسسات التعليم الجامعي.
4. التعريف بسبل تطبيق الاستراتيجيات داخل المؤسسة نفسها.
5. تحقيق المتابعة المستمرة والنوعية لكل خطوة من خطوات التخطيط عند لحظة تحديد رسالة ونظرية هذه المؤسسات وحتى مراحل التنفيذ.

- **دراسة Kynoe (2007) بعنوان:**

"The Norwegian decision-making process and ways to improve"

الهدف من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين صانعي القرار في الحكومة النرويجية ومجتمع الذكاء وتحديد أوجه القصور، وتفحّص الهيكل الكلي لخدمات الذكاء وتقديم أفضل المقترحات لتحسين خدمات الذكاء لتلبية متطلبات المسئولين في الحكومة في المستقبل. وناقشت الدراسة نجاح المعايير لدعم الخيارات الممكنة لإعادة تنظيم دعم الذكاء الاستراتيجي. وتمحورت مشكلة الدراسة في ثلاثة أسئلة رئيسية على النحو الآتي:

1. كيف يمكن أن ينظم مجتمع الذكاء الإستراتيجي النرويجي ليلعب دوراً في دعم اتخاذ القرارات في الحكومة؟

2. كيف يمكن لخدمات الذكاء النرويجية أن تنظم في المستقبل لضمان توفير المعلومات الموثوق بها وذات الصلة بدعم القرارات في الوقت المناسب؟

وتم استخدام المقابلات لتحقيق أهداف الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. التركيز الرئيسي لخدمات الذكاء الإستراتيجي التي تقدمها الاستخبارات النرويجية (NIS) Norwegian intelligence service واستخبارات الشرطة والأمن النرويجية (NPSS) Norwegian Police Security Service هو دعم الحكومة في تشكيل السياسات الخارجية والأمنية النرويجية وحماية الأمن الإنساني والمجتمعي للأمة.
2. هناك خلل في الهيكل العام في الحكومة النرويجية بسبب عدم وجود معلومات عامة عن طبيعة الخدمات والمساهمات.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. إجراء تغييرات من شأنها أن تحسن قدرة داعمي الذكاء على خدمة مبادئهم ودعم صناعة واتخاذ القرارات السياسية في الحكومة بطريقة أكثر فاعلية.
2. إنشاء خلية استخبارات مختلفة في مكتب رئيس الوزراء بغية زيادة قدرة مجتمعات الاستخبارات على دعم الأهداف السياسية النرويجية.

- **دراسة Sarkute (2010) بعنوان:**

"Factors & Models of decision-making: analysis of governments in Lithuania"

الهدف من الدراسة هو البحث في عوامل صناعة واتخاذ القرار وتعريف نماذج اتخاذ القرارات والعوامل التي تؤثر على صناعة واتخاذ القرارات الحكومية (الحكومات الليتوانية) (Lithuanian)، وشملت عينة الدراسة (60) عضواً في الحكومات الإحدى عشرة لجمهورية ليتوانيا (ثمانية من بينهم رؤساء و وزراء)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان والمقابلات. وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. عمليات اتخاذ القرارات الحكومية مقيدة بالتصنيفات في الحكومة.
2. بعض القرارات تعتمد على طبيعة القسم أو القطاع التي تتبع له السياسات.
3. هناك عوامل سياسية تؤثر في اتخاذ القرارات الحكومية.
4. هناك عوامل داخلية (الوضع الحالي - صفات القيادة في الوزارات) وعوامل خارجية (الرئيس -الأحزاب السياسية ووسائل الإعلام - الجهات الدولية الفاعلة) تؤثر في اتخاذ القرارات، ولعل أهم عامل هو مكتب رئيس الوزراء، كما أن الخصائص الشخصية تؤثر.

الفصل التاسع

تصورات نظرية وتطبيقية

الفصل التاسع

تصورات نظرية وتطبيقية

أولاً- الاستنتاجات

استناداً الى فصول ومباحث الدراسة، فإن الكاتبَ توصلَّ الى تصورات خاصة وعامة (استنتاجات وتوصيات نظرية وتطبيقية)، قد تستفيد منها الأجهزة المختصة والعاملة في الوزارات والهيئات والمنظمات المعنية بميادين التخطيط الاستراتيجي وصناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل عام، والقرارات السياسية منها بشكل خاص، وفي أدناه أهم الاستنتاجات:

1- إنَّ عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ باستشراف المتغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة في مجالها الحيوي التي يخدمُها، بحيث تشمل دراسة البيئة كافة المتغيرات السياسية والاقتصادية والتعليمية والاجتماعية والثقافية والتشريعية والسوقية والطبيعية، باعتبار ذلك يُعد أساساً أو منطلقاً ينسجمُ مع قيم واتجاهات القيادة الأمامية للنظام أو المنظمة المعنية، وإدارتها العليا لتحديد رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها.

2- عملية التخطيط الاستراتيجي، تحديد للفجوة بين الموقف الحالي للمنظمات والموقف المستهدف، والتصميم المتجدد والعقلاني للأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.

3- التخطيط الاستراتيجي تحديد للاستراتيجية العامة لقطاعات العمل والمنظمات، على وفق الاتجاهات التي تتلائم وتتناسق وتتكامل فيها الوظائفُ الادارية والتنظيمية والرقابية والفنية، إنتاجياً، ومالياً، وبشرياً.... الخ.

4- التخطيط الاستراتيجي اسلوب أو فهم يهدفُ إلى ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانات المادية والموارد البشرية، ودراسة وتحديد الإجراءات للاستفادة منها لتحقيق أهداف منشودة خلال فترة زمنية محددة.

5- التخطيط الاستراتيجي يسهمُ في اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات الملائمة لبلوغ الأهداف، ويُعّد الوظيفة الأساسية لتوزيع الموارد التنظيمية، البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية.

6- يعتبرُ التخطيط الاستراتيجي صيغة واضحة للتناسق المنهجي في الاتجاهات الفلسفية القابلة للتطبيق، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والسياسات والإجراءات، وإنما يمثلُ اعتماداً نوعياً وكمياً مبرمجاً، يعتمد على الدراسة العلمية والمعرفة المهنية والعملية التي تقوم عليهما قطاعات العمل والمنظمات العامة والخاصة.

7- إن التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف، ثم السياسات، وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطة التفصيلية، للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف.

8- التخطيط الاستراتيجي صورة المستقبل في لحظة الحاضر لصناعة واتخاذ القرارات، والتحديد الواعي للبدائل التي يمكن اتباع أي منها مستقبلا، والتي من خلالها تتكامل المعلوماتُ ذات العلاقة، وتعطي الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبّها، والتحديات واستثمارها للصالح العام.

9- يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى العمل الجماعي العلمي والمنظم والمشاركة المسؤولة والجادة من كل الأطراف المستفيدة والمؤثرة، في هذا التخطيط، ومنهم الأطراف الحكومية والوزارات المختصة والعاملين وأصحاب الخبرة والاختصاص المقتدر، والمستفيدين وعموم شرائح المجتمع وغيرهم.

10- إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تكاملية جماعية، تساعدُ على صنع واتخاذ قرارات تستندُ إلى عمليات (مستمرة، منهجية، تنظيمية، موضوعية، ريادية، معرفية، تعليمية، تقنية، ثقافية، سياسية)، وتتحدّدُ بها المهام الجوهرية، وفي مقدمتها، الرسالة والرؤية والأهداف التي تطمح اليها القيادة الأمامية، وتشخيص الفرص والتهديدات، وتقييم جوانب القوة ومواطن الضعف، وتوليد الاستراتيجيات البديلة، وبناء الخطط التكتيكية والاستراتيجية، ومراقبة وتقييم النتائج لتلك الخطط.

11- بما أن التخطيط الاستراتيجي هو الأسلوبُ الصحيح، الذي يساعد الدولة ومؤسساتها على مواجهة الأزمات والظروف المتنوعة والمتغيرات، ويحافظ على مستوى من الاستقرار البشري والمادي، وتأسيس وعي ومعرفة تجاه المستقبل المنشود في لحظة الحاضر، فإن التخطيط يصوّر للدولة وقطاعاتها المتنوعة، البشرية والروحية والمادية والاعتبارية، سبلَ تخطيّ العقبات وضمان حالة التطور والنمو، لكونه:

أ- يساعدُ على الكشف عن الفرص المستقبلية.

ب- يساعدُ على اتخاذ الحيطة والابتعاد عن العقبات المستقبلية.

ت- يساعدُ على توفير الخطط المتعددة لمواجهة المتغيرات الجارية في البيئة.

12- التخطيط الاستراتيجي يتطلب إيجادَ "وحده معلومات تسمّى استخبارات الأعمال". تقوم هذه الوحدة بجمع المعلومات المتعلقة بالقطاع المعني، من خلال برامج تحتوي على نماذج إحصائية لتصميم شكل المعلومات المطلوبة مستقبلا في لحظة الحاضر، واستخدام بعضها في التنقيب عن البيانات.

13- تنشأ عن التخطيط الاستراتيجي الاتجاهات الحاكمة للمعلومات، من حيث الكيف والكم، فما هي هذه الاتجاهات الحاكمة، حيال التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية التي ينبغي علينا ملاحظتها؟.. وما هي المعلومات المطلوبة؟.. وما هي مصادر المعلومات الملائمة، داخل وخارج المنظمة؟.. وكيف ينبغي أن تجمع هذه المعلومات وتفسّر؟.. وكيف ينبغي أن تهتم بها الإدارة العليا وتوّجه هذه العملية؟.. فالجوابُ عن هذه الأسئلة يقعُ على عاتق القيادات الأمامية والإدارات العليا، بحيث يفرض على هذه العناوين القيادية، أن تهتمَّ بهذه الموضوعات الخطيرة، وتحديد المعلومات البيئية المحددة والانتقائية المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي. وأن تنشئ جهازا يتأكد من أن هذه المعلومات قد جُمعت وحُللّت وقُدمّت في الوقت المناسب والمكان المناسب، بحيث يتمكنّ فريقُ الإدارة العليا من استخدامها بسهولة وفاعلية من أجل تحديد القوة الدافعة المستقبلية.

14- إن التخطيط الاستراتيجي "عملية بعيدة المدى تقود الى تعبئة الموارد الجارية والكامنة من خلال سلسلة من المراحل، تبدأ بمسح الحالة الراهنة، وتشخيص الرؤية المستقبلية، ثم تمر بتحليل كمي ووصفي لنقاط القوة ومواطن الضعف في البيئة الداخلية، وللفرص والمخاطر والتحديات في البيئة الخارجية، فتصاغ اتجاهات العمل الاستراتيجي والتي تخضع لأليات محددة للتنفيذ، ولمقاييس معينة للمتابعة، سواء كان ذلك على مستوى تنظيم الأعمال او على مستوى قطاع او اقليم او الوطن برمته وعلاقته بالآخرين.

15- إن التخطيط الاستراتيجي يستهلك موارد بشرية ومادية وزمنية، لارتباطه بكافة الأنشطة والفعاليات، ولكونه في الوقت نفسه، عنصراً متقدماً في المنظمات يقوم بالتعريف بالأنشطة والفعاليات المقصودة. وبالرغم من الطبيعة المركبة لعملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق كثيراً الصعوبات الناتجة عنها، فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، ويساعد على تحسين التصورات الواضحة عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقربّ المنظمة من نبض الميدان، وبالتالي من أهدافها. كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكنّ المدراء من مواجهة التغييرات البيئية والتعامل معها؛ أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغيير السريع التي تعملُ فيها منظماتهم، إضافة إلى ذلك فان منافع التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتزود بالمعلومات الساندة، للمساعدة في عملية صناعة واتخاذ القرارات في مكانها وزمانها الصحيحين، والتي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى.

16- التخطيط الاستراتيجي يسهم في عملية التحفيز على التفكير الاستراتيجي، أي المساعدة في التفكير الاستراتيجي وليس مجرد التخطيط الاستراتيجي فحسب، فقد تصاب الإدارة أحياناً بعدم الرغبة في التخطيط، فيأتي دور المخّطط المساعد لينبّه الإدارة ويدفعها إلى التفكير الاستراتيجي، ومواجهة عاديات الزمن، لا سيما أثناء الظروف الطوارئة.

17- إن بناء وتكوين القائد الاستراتيجي والعقل الاستراتيجي، ليست بالعملية السهلة، فلكي يتم الحصولُ على خصائص القيادة الاستراتيجية المطلوبة، وتنمية

القدرات الاستراتيجية، ينبغي على المنظمات أن تعطي لهذا الجانب المهم، الاهتمام غير الطبيعي، والاستثمار المادي المتوازن باتجاه تهيئة البيئة الصحيحة، التي تعدّ أو تنجبُ الموارد البشرية الكفوءة والمؤهلة إلى حد كبير، كما أن العمل وفق منهج الفكر الاستراتيجي مطلوبٌ من مختلف العاملين في المستويات الإدارية القيادية، ولكن الواقع يفرضُ أن تتقدمَّ الإدارة العليا لتكونَ هي الأكثر حاجة الى مثل هذه القدرات والمهارات القيادية الاستراتيجية.

18- إذا كان التخطيط الاستراتيجي يمثل صيغة متطورة للتحليل والتنبؤ ولفترات زمنية، أخذاً بنظر الاعتبار الأحداث الحرجة والمهمة وذات الأثر الشمولي، معرّجاً على تخطيط الموارد والإمكانيات الحالية ولفترات محددة بالخطة، فإن الإدارة الاستراتيجية هي أوسع من مجرد التنبؤ؛ لكونها تمثل الفكر الاستراتيجي المغذي للخطط، فهي تهتم بحاضر المنظمة ومستقبلها وتمازجها وتهتم بالانسجام بين المنظمة وبيئتها، وهي ليست مجرد تحليل بل إنها تشخيص وتركيب لحاضر المنظمة بمنظور مستقبلي، فهي إذن عمليات إبداعية بنائية هادفة.

19- إن الإدارة الاستراتيجية تتجاوز النظرة العمومية المحلقة في فضاء فلسفي خيالي، كذلك تتجاوز محددات البرجماتية الضيقة، فهي إذن لديها القدرة على مزاوجة الخيال والواقع بنظرة متجددة تستمد من داخل المستقبل البعيد مع الحاضر القريب لتعطي نتائج على المديات الزمنية المختلفة المطلوبة لغرض بقاء المنظمة وتطورها.

20- تستند الإدارة الاستراتيجية على المداخل الكلية، لكنها مع ذلك لا تهمل إمكانية الاستفادة من المداخل الجزئية، لكون التفكير المبدع الحر، غير المقيد، يمثل جانبا من الإدارة الاستراتيجية، ولذا فهو لا يستند إلى نظرة أحادية قائمة على نماذج تحليلية (Analytical)، أو تركيبية (Synthesis)، بل ما يناسب من توليفات للاستراتيجية المراد تطويرها.

21- إن الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى كونها مجموعة كبيرة من الأفكار والرؤى والفلسفات التي تشكل صيغاً عملية ممكنة التطبيق في المنظمات لتعطي نتائج إيجابية، فإننا يمكن أن نشير إليها وفق منظور شمولي متوازن تلعب فيه مجموعة من الأبعاد، أهمية خاصة، ويمكن أن نلخص هذه الأبعاد، بثلاثة أبعاد أساسية تحتاج

إلى صيغ ومراحل متطورة لتحليل المتغيرات الأهم وفق كل بعد منها. إن عدم الاهتمام بأي من هذه الأبعاد بصورة شمولية يؤدي إلى الابتعاد عن مفاهيم الإدارة الاستراتيجية التي تعطي توازناً وأهمية كبيرة لهذه الأبعاد الثلاثة (البعد الاقتصادي، البعد السياسي، البعد التنظيمي).

22- يعمل التخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل عندما يوضع في محيط يعزز من إدارة الجودة الشاملة، ويفترض التكامل مع مفاهيم ومعايير الجودة الشاملة، على وفق معايير منظمة المقاييس الدولية والهيئات الوطنية، إذ لا يمكن الحديث عن نجاح تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي كمفاهيم منعزلة عن الجهد الشامل والترابط مع المفاهيم الأخرى، وخاصة مفاهيم الجودة والجهود المرتبطة بها.

23- من مبادئ التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، أن يترتب على القيادات الأمامية تحسين القدرات البشرية في "منع المشاكل والتصدي لها" على مستوى مفاصل وأركان العمل الاداري والفني في المنظمات، في اطار التفاعل بين العاملين على كافة المستويات التنظيمية والوظيفية، بغرض تنمية روح المسؤولية والعمل الجماعي، وبالتالي إشراكهم، كل ضمن عنوانه واختصاصه، في الأهداف التنظيمية، وإعطائهم السلطة التي تمكنهم من الإسهام في تحسين المنتج أو الخدمة والاعتراف بإسهاماتهم، فالتخطيط الاستراتيجي والفكر الاستراتيجي، يمكن أن يزدهرا في التصور والتصرف، حين تكون الموارد البشرية على مستوى عالٍ من الوعي والعلم والخبرة والجودة المستدامة، التي تتسم بالكفاءة والفعالية.

24- إن تكنولوجيا المعلومات كمورد حيوي يحتوي على العديد من المكونات المهمة، مثل مستلزمات الحاسوب، والبرمجيات، والاتصالات، والتطبيقات، والخدمات الاستشارية، وغيرها، هذه المستلزمات يجب أن ترتبط وتخضع لرؤية عمليات التخطيط الاستراتيجي، والادارات الاستراتيجية على مستوى الدول المنظمات، لكون تكنولوجيا المعلومات أصبحت تؤخذ وتعتمد لتعزيز المشاركة في صناعة واتخاذ القرار وتطوير الخطط على صعيد الدول والمنظمات، إذ إن هذه التكنولوجيا لم تعد اليوم، وكأنها أشبه بجزرٍ معزولةٍ عن ميدانها، وإنما هي جزء من روافد الحياة ومساراتها المتسارعة في التطور والنمو.

25- إن التخطيط ليس مجردَ عمل مخططات فحسب، فالربط بين التخطيط والتنفيذ، كما هو واضح، وكما يعكسه الاهتمامُ المتزايد بالتنفيذ، أصبح الان مدركاً، بشكلٍ عام، مع التوافق والاقناع والعمل بروح الفريق الواحد. فالتخطيط، ولكي يستحق الاسم بجدارة، يجبُ ان تشتملَ مراحله على الالتزام بالتنفيذ وتهيئة القوة اللازمة لذلك، البشرية والمادية، في الأقل، ضمن عمليات التكامل والتنفيذ للاستراتيجيات، والأنشطة، والمشاريع أو البرامج التي خُطط لها وحتى نهاية المطاف.

26- تعتبرُ عملية صناعة واتخاذ القرار في شكله ومحتواه، هو تصوّر وتصرّف، لمقابلة مجموعة لا حصر لها من المتغيرات، وأنه حركة دافعة نحو القضاء على حالة من حالات التوتر، لتصفية مصادر ذلك التوتر بصورة أو بأخرى.

27- إن القرار، مهما كانت صفاته وميدانه، عملية تكاملية تستندُ على مجموعة من الأفعال والعناصر المتفاعلة، أي أن القرار يُعرفُ كعملٍ مدروسٍ قام صاحبُ القرار باتخاذه، تجاه مجموعة من الأفعال لها خصوصيتها. وهو أيضاً عملٌ يؤخذ على ضوء خطة عمل، حيث يمكن تصنيفُ عناصره الرئيسة إلى ناتج العمل أو حصيلة المنتوج.

28- إذا كان القرارُ يعبرُ عن اختيارٍ عقلاني من بين مجموعة من الاختيارات، فهذه الصفة لا تمنعُ من أن يكونَ هذا الاختيار يحملُ بعضَ مشاعر الإسقاط النفسي للفرد، منظوراً إليه من خلال تأثر الفرد بوضع ما، وبفكرة معينة، وكذلك من زاوية الظرف الزمني الذي اتخذ فيه هذا القرار. وإذا كان القرارُ سلاحاً أيديولوجيا بيد السلطة السياسية تستعمله من أجل المحافظة على الواقع الاجتماعي القائم، فهذا لا يمنع من كونه أيضاً سلاحاً للتغيير، منظوراً إليه أيضاً من زاوية الأرضية النفسية والاجتماعية والثقافية لصاحب القرار وقائده، لأن محاولة إعطاء القرار صفة المحافظة تعني نزع الصفة الحركية للقرار، وبالتالي حركية الإنسان الذي هو صاحب القرار أو حركية المجموعة التي اتخذت القرار.

29- القرارُ السياسي دراسة متخصصة وشاملة لمختلف العناصر التي يجبُ أن تؤخذ في الاعتبار، عند تحليل سياسة معينة بشكل عام أو في لحظة معينة، أي أن النظرية

تعمل على تحديد عدد كبير من المتغيرات المتعلقة بالمواقف، ثم تسعى إلى تحديد العلاقة بشكل مفيد بين هذه المتغيرات، ولكنها لا تضع بالضرورة فرضيات تتطلبُ من صانع ومتخذ القرار أن يعملَ على أساسها، أما من وجهة نظر بحثية فإن القرار السياسي هو التوصّل إلى صيغة عمل معقولة من بين عدة بدائل متنافسة، لكون القرارات تستهدف تحقيق أهداف بعينها، أو تفادى حدوث نتائج غير مرغوب فيها.

30- إن اختيارَ القرار يستندُ في أساسه على وجود معايير ترشيدية يمكنُ الاستناد إليها وتحكيمها في عمليات التقييم والموازنة والترجيح والمفاضلة النهائية بين مختلف البدائل التي يطرحها الموقف، حيث أن الاستقرارَ يرمز إليه، وهو إطار التصوّر العام لما يمكن أن يترتبَّ على الأخذ به من مخاطر، أو لما يمكنُ أن يحققه في النهاية من النتائج، ولا يمكن أن يتأتى مثلُ هذا الإقناع إلاّ بعد مداولات عديدة تنصرفُ إلى كل الجوانب المتعلقة بموضوع القرار محل الدراسة.

31- إن عملية صنع واتخاذ القرار، عملية فنية وذهنية في آنٍ واحدٍ، وأنها تحتاج إلى الإلمام الكافي بالجوانب الفنية والمعلومات الدقيقة المتصلة بالموضوع المقصود، كما أنها تحتاجُ إلى مهاراتٍ عالية في التنظيم والتحليل والمفاضلة بين البدائل واختيار البديل المناسب. ومثل هذا الفهم يتطابقُ مع التحليل العلمي والرشيد، من أن عملية صنع القرار هي عملية تدريجية أشمل وأوسع، لأنها تتكون، تحليلياً، من ثلاث مراحل أو عمليات فرعية هي المرحلة الفكرية (ما قبل القرار)، والمرحلة التنظيمية (اتخاذ القرار)، والمرحلة السياسية (ما بعد القرار).

32- هناك عناصرَ ومتغيرات كثيرة تؤثر في صناعة واتخاذ القرارات السياسية، وهي تختلفُ من نظام إلى آخر، ومن قيادة إلى أخرى، بحسب قدرتها وقابليتها وإمكانياتها الذاتية في تحقيق الهدف، وقد يؤثر عليها عامل أو متغير داخلي أو خارجي أو كليهما مع بعض، وقد تكون هناك جملة من المتغيرات الداخلية أو الخارجية تعمق التأثير على صانع القرار، وبالتالي على متخذه. فالعوامل الداخلية المؤثرة على صنع واتخاذ القرار تختلف من دولة إلى أخرى، ومن نظام سياسي إلى آخر من حيث قوتها، إلا أن هناك عوامل مهمة تشترك بها عند تقييم

هذه العوامل، وهي تشمل نوعين من العوامل، بعضها دائمي مثل العامل الجغرافي والمساحة والموارد الطبيعية، وبعضها يتكون من عناصر متغيرة اجتماعية وسياسية واقتصادية وعسكرية، منها (الأحزاب وجماعات الضغط والرأي العام، والمستوى الثقافي والاجتماعي للشعب أو المجتمع، وقدرته الاقتصادية والتصنيعية، ومقدار قدراته العسكرية، وقابليته على الاكتفاء الذاتي...). إن المخطّط السياسي الاستراتيجي لا يكون باستطاعته إهمال هذه العوامل في عملية صنع واتخاذ القرار، وإلا فأن القرارات المتخذة ستتعارض مع هذه الأبعاد، مما يحمّل الدولة أعباء تكون غير قادرة على تحمّلها، ذلك أن اتخاذ القرارات، وما تؤدي إليه من تعهدات على صعيد البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية قد يسيء إلى مركز الدولة وقدرتها.

33- لما كانت عمليةُ صناعة واتخاذ القرارات السياسية عملية معقدة، وتدخلُ بها عناصر مهمة وكثيرة من أجل اتخاذ القرار الصحيح، بالوقت المناسب والصحيح، وبالصيغة التي تحقق الهدف المنشود، فإنها تتطلب أعلى درجات الوعي والمعرفة والرشد والعقلانية، والتحسّب لأسوء الاحتمالات، والى حسابات ودراسات وتحليلات دقيقة بين المختصين أو أطراف عملية صنع واتخاذ القرار. ولكن هل القرارات جميعها صائبة ودقيقة؟.. بالتأكيد لا، لوجود مؤثرات، منها عامة وخاصة، سواء داخلية أو خارجية، كما أوضحنا في متن الدراسة، وإضافة الى ما ذكرناه، فهناك مؤثراتٌ أخرى خاصة بمنظومة أو جهاز إعداد القرار، أو خاصة بالقائمين على عملية صناعة واتخاذ القرار، والتي أيضاً لها دور فاعل في تحديد نوعية أو اختيار البديل المناسب من القرارات.

34- تُعد صناعةُ قرارات السياسة الخارجية، عملية سياسية قوامها تحديد قواعد التعامل مع المتغيرات والظواهر الدولية والمحتملة، وصياغة برنامج للعمل في المجال الخارجي، وتتضمنُ هذه العملية العديد من العمليات الفرعية أهمها عملية صنع القرار. وفي الواقع أن العديد من مؤسسات الدولة، وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية تسهمُ في صنع السياسة الخارجية بدرجاتٍ متفاوتة، طبقاً لماهية النظام السياسي. وبهذا الصدد، فإن تحديدَ دور كلٍ من المؤسسات في صناعة واتخاذ

القرارات على مستوى السياسة الخارجيـة، يـشكلُ إطـاراً عامـاً لفهـم حركـة وروافـد صـنع السياسة الخارجية، وبالتالي عملية صنع القرار السياسي في الدولة الأمريكية.

35- يتميزُ المجتمعُ الأمريكي بالوجود المكثّف والفعّال لجماعات الضغط، وحرصها الواضـح في اتخاذ مقارها الرئيـسية بـالقرب مـن دوائـر صـناعة واتخـاذ القـرار في العاصـمة الأمريكيـة واشنطن من جانب، وبالقرب من كبريات مؤسسات الأعـمال الكـبرى والاتحـادات وشركـات الأعمال والتجارة، من جانبٍ ثانٍ، بل إنهـا تتحـركُ عـن طريـق مجموعـة أو فـرد تـابع لهـا ومخوّل من قبلها، لأجل التأثير في القرارات، آخذين نمـوذج اللجنـة الأمريكيـة "الإسرائيليـة" للشؤون العامة (الإيباك AIPAC) مثالاً على جماعات الضغط والمصالح، مع ذكـر الوسـائل التي تستخدمها للضغط على صناع القرار السياسي الأمريكي. إذ يعدّ اللوبيُّ الصهيوني " إيباك " مـن أبـرز جماعـات الـضغط المعروفـة في الولايـات المتحـدة والتـي تلعـبُ دوراً مهـماً في الانتخابات الرئاسية الأميركية، ويتودد لها المرشحون كثيراً مثلما يفعلُ كذلك أعـضاءُ مجلـسي النواب والشيوخ في الكونغرس.

36- إن نجـاحَ الرؤسـاء الأمـريكيين أو إخفـاقهم في اتخـاذ القـرارات الـسياسية الخارجيـة أو الداخلية، يبقى مرهوناً بأموال وأصوات اللوبي الصهيوني، وعلى هـذا الأسـاس، يمكـن الجـزمُ بأن AIPAC قد حَسمَ الدائرة الأولى للقرارات الأمريكية، والتي هي الرئيس ومحيطـه، بـل وسلبَ استقلالية القرارات السياسية الأمريكية، وعلى وجه الخصوص القرارات الاسـتراتيجية في السياسة الخارجية الأمريكية، وبخاصة حيال قضايا العرب والمسلمين وقضاياهم المصيرية.

37- إن دورَ وتأثيرَ مراكز الدراسات والأبحاث في الـدول الغربيـة عمومًـا، وأميركـا خصوصًا، في عملية صنع القرار، ورسم السياسات العامـة، يتفـاوت بـشكل كبـير عن دورهم وتأثيرهم في دول العالم الثالـث بمـا في ذلـك العـالم العـربي، فمراكـز الأبحاث في أمريكا والكثير من دول العالم المتقدم أصبحت جزءً ثابتـاً مـن بنيـة السياسات العامة، إلى المدى الذي أصبحت تُعتبرُ جزءًا عضويًا مـن عمليـة صـنع

القرارات و السياسات على مختلف الأصعدة والمستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية في تلك الدول.

38- تتضمنُ عملية صنع قرارات السياسة الخارجية اليابانية، وتشملُ نمط التفاعلات بين الاجهزة والمؤسسات العاملة في مجال صنع هذه السياسة وقراراتها، في اطار عملية تحديد الاهداف المطلوبة في المجال الخارجي والأدوات اللازمة لتحقيق تلك الاهداف. ومن أهم العوامل الإيجابية في صناعة واتخاذ القرارات السياسية، على مستوى السياسة الخارجية اليابانية، الآتي:

أ- العواملُ المادية المتمثلة بالتجانس القومي والاجتماعي الفريد في اليابان.

ب- العواملُ غير المادية التي تشمل الاتفاق على الاختلاف عبر مبدأ الأغلبية، أي القبول بما توافق عليه الأغلبية لكونه يمثل الكل.

ت- القبولُ بمبدأ التسوية الذي يتطلب التسامح المتبادل والمرونة واحترام وجهات النظر المختلفة، وبهذا الاطار لابد من التأكيد على ان البراغماتية أي الذرائعية، اصبحت منتشرة في الاجواء السياسية اليابانية، رغم أن اليابانيين يُوصَفون بالتزامهم بالنصوص والنظريات.

39- كانت سياسة اليابان الخارجية مستقرة منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، وكانت هناك ثلاثة عوامل تعمل على استمرار واستقرار السياسة الخارجية اليابانية وقراراتها، وهي:

أ- التحالفُ الأمني بين اليابان والولايات المتحدة.

ب- استخدامُ القدرة الاقتصادية التي تملكها اليابان في تطوير علاقاتها الدولية.

ت- القيودُ الدستورية المفروضة على استخدام القوة العسكرية.

40- إن ما يمّيز قرارات السياسة الخارجية اليابانية عن بقية القرارات، هي خضوعها لتفاعل فريدٍ من نوعه، وهو التفاعلُ بين البيئة الداخلية والخارجية، وما يحتويه ذلك التفاعل من ضغوط مختلفة ومتعارضة، حيث يشارك في صناعة واتخاذ القرارات السياسية الخارجية عدد من الأجهزة الحكومية اليابانية، والتي عادة ما تكون لها مفاهيم ومواقف مختلفة، إلا انه خلال عملية صناعة القرار تقلّ

التناقضاتُ بين الأجهزة المختلفة، وتقرّب وجهاتُ النظر بقدر الإمكان. وعليه يمكنُ التمييـزُ بين مجموعتين تساهمان في صنع السياسة الخارجية اليابانية وهي:

أ- المؤسساتُ الحكومية، وتشمل السلطة التنفيذية وما يتبعها من أجهزة فرعية، مثل الوزارات والمؤسسات العامة، وكذلك السلطة التشريعية وما تشمله من أجهزة ولجان مختلفة.

ب- المؤسساتُ غير الحكومية، فهي تشملُ الأحزاب السياسية، وجماعات المصالح، والإعلام، والرأي العام.

41- ساعدَ ميلُ اليابان المتزايد لـ (لاستقلالية والخصوصية في قراراتها وعلاقاتها مع الآخرين) البلورة المتنامية لدى العقل القيادي الياباني، لتبنيّ رؤية استراتيجية، تشكلت نتيجة:

أ- واقعُ التطورات في البيئة الدولية.

ب- الغيابُ النسبي للأمن والاستقرار في المناطق التي تحتوي على مصادر الطاقة، وعلى وجه الخصوص النفط.

ت- تطلعاتُ اليابان لإعادة إحياء الهوية الوطنية والقومية، وتجاوز ارث الحرب العالمية الثانية الثقيل، ونتيجة لذلك ترى اليابانُ أنَّ الوقتَ قد حان بالنسبة للولايات المتحدة الامريكية والعالم، على الاعتراف بها كدولة مستقلة وفاعلة في شمال شرق آسيا والعالم.

ثانياً- التوصيات

بعد أن خرجت الدراسة باستنتاجات (تصورات) نظرية وتطبيقية، فإنها تتناولُ في أدناه ما توصلّت اليه من توصيات قابلة للتطبيق، وقد تكون بذي فائدة ومنفعة للبلاد، والأجهزة المختصة والعاملة في ميادين التخطيط الاستراتيجي، ونظم المعلومات، وصناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل عام، والقرارات السياسية منها بشكلٍ خاص:

1. الاستثمارُ الأمثل للموارد البشرية والمادية ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي،

والتي تبدأ باستشراف المتغيرات البيئية التي تؤثر على الحياة في مجالها الحيوي الذي يخدمُها، بحيث تشمل دراسة البيئة كافة المتغيرات السياسية والاقتصادية والتعليمية والاجتماعية والثقافية والتشريعية والسوقية والطبيعية، باعتبار ذلك يُعد أساساً أو منطلقاً ينسجمُ مع قيم واتجاهات القيادة الأمامية للنظام أو المنظمة المعنية، وإدارتها العليا.

2. الايمانُ والقناعة بأن عملية التخطيط الاستراتيجي تدرك تحديد الفجوة بين الموقف الحالي والموقف المستهدف، والتصميم المتجدد والعقلاني للأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل، مما يدعو الى عدم إغفال هذه العملية، على وفق الاتجاهات التي تتلائم وتتناسق وتتكامل فيها الوظائفُ الادارية والتنظيمية والرقابية والفنية، إنتاجياً، ومالياً، وبشرياً.

3. بما أن التخطيط الاستراتيجي اسلوبٌ ومعرفة يهدفان إلى ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانات المادية والموارد البشرية، فإن ما ينبغي العملُ به، تصوراً وتصرفاً، على مستوى الأجهزة العامة والخاصة، تحديد الإجراءات العلمية للاستفادة منها لتحقيق الأهداف المنشودة من وراء اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات الملائمة لبلوغ الأهداف، باعتبار التخطيط الاستراتيجي يُعّد الوظيفة الأساسية لتوزيع الموارد التنظيمية، البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية.

4. العملُ بالتناسق المنهجي في الاتجاهات الفلسفية لعملية التخطيط الاستراتيجي، التي تبدأ بتحديد الأهداف، ثم السياسات، وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطة التفصيلية، للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، القابلة للتطبيق، لكون التخطيط لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والسياسات والإجراءات، وإنما يمثل اعتماداً نوعياً وكمياً مبرمجاً، يعتمد على الدراسة العلمية والمعرفة المهنية والعملية التي تقوم عليهما قطاعات العمل وحركة الدولة بوجه عام.

5. اعتمادُ العمل الجماعي العلمي المنظم الذي يحتاج اليه التخطيط الاستراتيجي، باعتباره عملية تكاملية جماعية، تساعدُ على صنع واتخاذ قرارات تستند إلى عمليات (مستمرة، منهجية، تنظيمية، موضوعية، ريادية، معرفية، تعليمية، تقنية، ثقافية، سياسية)، وتتحدّدُ بها المهام الجوهرية، وفي مقدمتها، رسالة المجتمع والرؤية

والأهداف التي يطمح اليها، فضلاً عن تشخيص الفرص والتهديدات، وتقييم جوانب القوة ومواطن الضعف، وتوليد الاستراتيجيات البديلة، وبناء الخطط التكتيكية والاستراتيجية، ومراقبة وتقييم النتائج لتلك الخطط، من كل الأطراف المستفيدة والمؤثرة، ومنهم الأطراف الحكومية والوزارات المختصة وأصحاب الخبرة والاختصاص المقتدر، والمستهلكين وغيرهم.

6. أهمية الادراك الكامل بأن التخطيط الاستراتيجي صورة المستقبل في لحظة الحاضر لصناعة واتخاذ القرارات، والتحديد الواعي للبدائل التي يمكن اتباع أي منها مستقبلا، والتي من خلالها تتكامل المعلومات ذات العلاقة، وتعطى الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها، والتحديات واستثمارها للصالح العام.

7. بما أن التخطيط الاستراتيجي هو الأسلوبُ الصحيح، الذي يساعد الدولة ومؤسساتها على مواجهة الأزمات والظروف المتنوعة والمتغيرات، فإن التوجه يفرض على الدولة ومؤسساتها المحافظة على مستوى من الاستقرار البشري والمادي، وتأسيس وعي ومعرفة تجاه المستقبل المنشود في لحظة الحاضر، على اعتبار أن التخطيط الاستراتيجي يصوّر للدولة وقطاعاتها المتنوعة، البشرية والروحية والمادية والاعتبارية، سبل تخطيّ العقبات وضمان حالة التطور والنمو، لكونه:

أ- يساعدُ على الكشف عن الفرص المستقبلية.

ب- يساعدُ على اتخاذ الحيطة والابتعاد عن العقبات المستقبلية.

ت- يساعدُ على توفير الخطط المتعددة لمواجهة المتغيرات الجارية في البيئة.

8. ضرورة استحداث "وحده معلومات تسمّى استخبارات الأعمال" متخصصة بقواعد التخطيط الاستراتيجي، تقوم بجمع المعلومات المتعلقة بالقطاع المعني، من خلال برامج تحتوي على نماذج إحصائية لتصميم شكل المعلومات المطلوبة مستقبلا في لحظة الحاضر، واستخدام بعضها في التنقيب عن البيانات.

9. ينبغي أن تهتمَّ الإداراتُ العليا والقياداتُ الأمامية للمؤسسات، بل ينبغي أن تقود الاتجاهات الحاكمة، ازاء التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية

والاجتماعية التي ينبغي ملاحظتها، والمعلومات المطلوبة عنها، ومصادر المعلومات الملائمة، من الداخل والخارج، وكيف ينبغي أن تجمع هذه المعلومات وتفسّر، كما يقعُ على عاتق القيادات الأمامية والإدارات العليا، أن تحدّد المعلومات البيئية المحددّة والانتقائية المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي، وأن تنشئ جهازا يتأكد من أن هذه المعلومات قد جُمعت وحُللّت وقُدمّت في الوقت المناسب والمكان المناسب، بحيث يتمكنّ فريقُ الإدارة العليا من استخدامها بسهولة وفاعلية من أجل تحديد القوة الدافعة المستقبلية.

10. طالما التخطيط الاستراتيجي يستهلكُ مواردَ بشرية ومادية وزمنية، لارتباطه بكافة الأنشطة والفعاليات، ولكونه في الوقت نفسه، عنصراً متقدماً في المنظمات يقوم بالتعريف بالأنشطة والفعاليات المقصودة، وبالرغم من الطبيعة المركبة لعملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن ما توصّلت اليه الدراسة، أن الفوائدَ المتأتية منها تفوقُ كثيراً الصعوبات الناتجة عنها، مما يقضي بأهمية التفاعل والتلاقح النظري والتطبيقي، بأن التخطيط الاستراتيجي يهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، ويساعد على تحسين التصورات الواضحة عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقربّ المنظمة من نبض الميدان، وبالتالي من أهدافها.

11. ضرورة الفهم المستدام للتخطيط الاستراتيجي، بأنه يسهم في عملية التحفيز على التفكير الاستراتيجي، لأن بناء وتكوين القائد الاستراتيجي والعقل الاستراتيجي، ليست بالعملية السهلة، فلكي يتم الحصولُ على خصائص القيادة الاستراتيجية المطلوبة، وتنمية القدرات الاستراتيجية، ينبغي على المنظمات أن تعطي لهذا الجانب المهم، الاهتمام غير الطبيعي، والاستثمار المادي المتوازن باتجاه تهيئة البيئة الصحيحة، التي تعدّ أو تنجبُ الموارد البشرية الكفوءة والمؤهلة.

12. إذا كان التخطيط الاستراتيجي يمثلُ صيغة متطورة للتحليل والتنبؤ ولفترات زمنية، أخذاً بنظر الاعتبار الأحداث الحرجة والمهمة وذات الأثر الشمولي، معرّجاً على تخطيط الموارد والإمكانيات الحالية ولفترات محددة بالخطة، فإن ما يتطلبُ ادراكه أن الإدارة الاستراتيجية هي أوسع من مجرد التنبؤ، لكونها تمثل الفكر

الاستراتيجي المغذيّ للخطط، فهي تهتم بحاضر المنظمة ومستقبلها وتمازجها وتهتم بالانسجام بين المنظمة وبيئتها، وهي ليست مجرد تحليل بل إنها تشخيصٌ وتركيبٌ لحاضر المنظمة بمنظور مستقبلي.

13. بما أن الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى كونها مجموعة كبيرة من الأفكار والرؤى والفلسفات التي تشكل صيغاً عملية ممكنة التطبيق، فإن الأمر يستدعي أن نشير إلى أهمية التعامل مع ثلاثة أبعاد أساسية (البعد الاقتصادي، البعد السياسي، البعد التنظيمي) والتي تحتاج إلى صيغ ومراحل متطورة لتحليل المتغيرات الأهم، وفق فلسفة التخطيط الاستراتيجي، إذ إن عدم الاهتمام بأي من هذه الأبعاد بصورة غير متوازنة، يؤدي إلى الابتعاد عن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

14. عدمُ اغفال تكاملية إدارة الجودة الشاملة، عندما توضعُ في محيط التخطيط الاستراتيجي، إذ لا يمكن الحديثُ عن نجاح تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي كمفاهيم منعزلة عن الجهد الشامل والترابط مع المفاهيم الأخرى، وخاصة مفاهيم الجودة ومعاييرها، والجهود البشرية والمادية والتقنية المرتبطة بها.

15. يترتبُ على القيادات الأمامية تحسينُ القدرات البشرية في "منع المشاكل والتصدي لها" على مستوى مفاصل وأركان العمل الاداري والفني، في اطار التفاعل بين العاملين على كافة المستويات التنظيمية والوظيفية، بغرض تنمية روح المسؤولية والعمل الجماعي، وبالتالي إشراكهم، كل ضمن عنوانه واختصاصه، في الأهداف التنظيمية، وإعطائهم السلطة التي تمكنهم من الإسهام في تحسين المنتج أو الخدمة والاعتراف بإسهاماتهم، فالتخطيط الاستراتيجي والفكر الاستراتيجي، يمكن أن يزدهرا في التصّور والتصّرف، حين تكون المواردُ البشرية على مستوى عالٍ من الوعي والعلم والخبرة والجودة المستدامة، التي تتسم بالكفاءة والفعالية.

16. من واجب القيادات الأمامية الاهتمامُ المكثف وغيرُ الساكن بتكنولوجيا المعلومات كموردٍ حيوي يحتوي على العديد من المكونات المهمة، مثل مستلزمات الحاسوب، والبرمجيات، والاتصالات، والتطبيقات، والخدمات الاستشارية، وغيرها، على اعتبار أنها تخضع لرؤية التخطيط الاستراتيجي، والادارة

الاستراتيجية على مستوى الدول والمـنظمات، لا سـيّما وأن تكنولوجيـا المعلومـات أصـبحت تؤخذ وتُعتمد لتعزيز المشاركة في صـناعة واتخـاذ القـرارات وتطـوير الخطـط، إذ إن هـذه التكنولوجيا، إنما هي جزء من روافد الحياة ومساراتها المتسارعة في التطور والنمو.

17. ضرورة الفهم والمعرفة أن القرار، مهما كانت صفاته وميدانـه، عمليـة تكامليـة تـستند على مجموعة من الأفعـال والعنـاصر المتفاعلـة، أي أن القـرار يُعـرف كعمـل مـدروس قـام صاحبُ القرار باتخاذه، تجاه مجموعة من الأفعال لها خصوصيتها. وهو أيـضاً عمـل يؤخـذ على ضوء خطة عمل، حيث يمكـن تـصنيفُ عنـاصره الرئيـسية إلى نـاتج العمـل أو حـصيلة المنتوج.

18. الايمانُ بفكـرة: أنـه إذا كـان القـرار يعـبر عـن اختيـار عقـلاني مـن بـين مجموعـة مـن الاختيارات، فهذه الصفة لا تمنع من أن يكون هذا الاختيار يحمـلُ بعـضَ مـشاعر الإسـقاط النفسي للفرد، منظوراً إليه من خلال تأثر الفرد بوضع ما، وبفكرة معينة، وكذلك من زاويـة الظرف الزمني الذي اتخذ فيه هذا القرار، وإذا كان القرارُ سلاحاً أيديولوجيا بيـد الـسلطة السياسية تستعمله من أجل المحافظة على الواقع الاجتماعي القائم، فهذا لا يمنع من كونـه أيضاً سلاحاً للتغيير، منظوراً إليه أيضاً مـن زاويـة الأرضـية النفـسية والاجتماعيـة والثقافيـة لصاحب القرار وقائده، لأن محاولة إعطاء القرار صفة المحافظة تعني نزع الـصفة الحركيـة للقرار، وبالتالي حركية الإنسان الذي هو صاحب القرار أو حركيـة المجموعـة التـي اتخـذت القرار.

19. أهمية الوعي بأن القرارَ السياسي عبارة عن دراسة متخصّصة وشاملة لمختلف العنـاصر التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار، عند تحليل سياسة معينة بشكل عـام أو في لحظـة معينـة، أي أن النظرية تعمل على تحديد عدد كبير من المتغيرات المتعلقة بالمواقف، ثـم تـسعى إلى تحديد العلاقة بشكل مفيد بين هذه المتغيرات، ولكنها لا تضع بالـضرورة فرضـيات تتطلـبُ من صانع ومتخذ القرار أن يعملَ على أساسها، أما من وجهة نظر بحثية فإن القرار السياسي هو التوصّل إلى صيغة عمل معقولة من بين عدة بدائل متنافسة، لكون القرارات تـستهدف تحقيق أهداف بعينها، أو تفادى حدوث نتائج غير مرغوب فيها.

20. يجبُ أن يستندَ اختيارُ القرار في أساسه، على وجود معايير ترشيدية يمكن الاستناد إليها وتحكيمها في عمليات التقييم والموازنة والترجيح والمفاضلة النهائية بين مختلف البدائل التي يطرحها الموقف، حيث أن الاستقرار يرمز إليه، وهو إطار التصوّر العام لما يمكن أن يترتبَّ على الأخذ به من مخاطر، أو لما يمكن أن يحققه في النهاية من النتائج، ولا يمكن أن يتأتى مثلُ هذا الإقناع إلاّ بعد مداولات عديدة تنصرفُ إلى كل الجوانب المتعلقة بموضوع القرار محل الدراسة.

21. يتطلبُ من المعنيين في الأجهزة المتخصصة ، الفهمُ أن عملية صناعة واتخاذ القرار، فنية وذهنية في آن واحد، وأنها تتطلب الإلمام الكافي بالجوانب الفنية والمعلومات الدقيقة المتصلة بالموضوع المقصود، كما أنها تحتاج إلى مهارات عالية في التنظيم والتحليل والمفاضلة بين البدائل واختيار البديل المناسب. ومثل هذا الفهم يتطابق مع التحليل العلمي والرشيد، من أن عملية صنع القرار هي عملية تدريجية أشمل وأوسع، لأنها تتكون، تحليلياً، من ثلاث مراحل أو عمليات فرعية، هي المرحلة الفكرية (ما قبل القرار)، والمرحلة التنظيمية (اتخاذ القرار)، والمرحلة السياسية (ما بعد القرار).

22. أهمية معرفة وادراك أنَّ هناك عناصرَ ومتغيرات كثيرة تؤثر في صناعة واتخاذ القرارات السياسية، وهي تختلفُ من نظام إلى آخر، ومن قيادة إلى أخرى، بحسب قدرتها وقابليتها وإمكانياتها الذاتية في تحقيق الهدف، وقد يؤثر عليها عامل أو متغير داخلي أو خارجي أو كليهما مع بعض، وقد تكون هناك جملة من المتغيرات الداخلية أو الخارجية تعمق التأثير على صانع القرار، وبالتالي على متخذه. فالعواملُ الداخلية المؤثرة على صنع واتخاذ القرار تختلفُ من دولةٍ إلى أخرى، ومن نظامٍ سياسي إلى آخر من حيث قوتها، إلا أن هناك عواملَ مهمة تشتركُ بها عند تقييم هذه العوامل، وهي تشمل نوعين من العوامل، بعضها دائمي مثل العامل الجغرافي والمساحة والموارد الطبيعية، وبعضها يتكون من عناصر متغيرة اجتماعية وسياسية واقتصادية وعسكرية، منها (الأحزاب وجماعات الضغط والرأي العام، والمستوى الثقافي والاجتماعي للشعب أو المجتمع، وقدراته الاقتصادية والتصنيعية، ومقدار قدراته العسكرية، وقابليته على الاكتفاء

الذاتي...).

23. من الأهمية أن يؤخذ بالحسبان، أن عمليةُ صناعة واتخاذ القرارات السياسية، تتطلبُ أعلى درجات الوعي والمعرفة والرشد والعقلانية، والتحسّب لأسوء الاحتمالات، والى حسابات ودراسات وتحليلات دقيقة بين المختصين أو أطراف عملية صنع واتخاذ القرار، التي لها دور فاعل في تحديد نوعية أو اختيار البديل المناسب من القرارات.

24. لتلبية متطلبات التكامل في صناعةُ القرارات السياسية، فإنَّ على الأجهزة المعنية، تحديد قواعد التعامل مع المتغيرات والظواهر الدولية والمحتملة، وصياغة برنامج للعمل في المجال الخارجي، وتتضمن هذه العملية العديد من العمليات الفرعية أهمها عملية صنع القرار. وبهذا الصدد، فإن تحديدَ دور كلٍ من المؤسسات في صناعة واتخاذ القرارات على مستوى السياسة الخارجية، يشكل إطاراً عاماً لفهم حركة وروافد صنع السياسة الخارجية، وبالتالي عملية صنع القرار السياسي.

25. دراسة تجارب الآخرين من الدول والأنظمة التي تتميزُ في (الاستقلالية) ازاء اتخاذ القرارات السياسية، الخارجية أو الداخلية، بغية الاستفادة منها ومن مراميها وأبعادها، سواء تلك التي استعرضناها في متن الدراسة أو غيرها، للأخذ بالنافع منها، والحذر من الضار منها، بما يخدمُ البلاد والخصوصية الوطنية، ومحيطها الاقليمي والدولي، باتجاه ترسيخ القيم الاخلاقية ومبادئ الاستقلالية في القرارات وسواها.

26. ضرورة ايلاء مراكز الدراسات والأبحاث، الاهتمام والرعاية، بغية توظيفها لخدمة الاتجاهات المتوازنة في عمليات صناعة القرارات، ورسم السياسات العامة، مع الأخذ بعين الاعتبار الاستفادة من الخبرات المتراكمة لمراكز الأبحاث في دول العالم المتقدم، والتي أصبحت جزءً ثابتاً في بنية السياسات العامة لهذه الدول، إلى المدى الذي أصبحت تُعتبر فيه جزءاً عضوياً وذا شأن في عملية صناعة القرارات والسياسات على مختلف الأصعدة والمستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية في تلك الدول.

27. عدمُ اغفال الأحداث في التاريخ، وبخاصة تلك التي أوردها الله تعالى في كتابه

الكريم، بـل يتطلـبُ الحـالُ الموصـوفُ مـن القيـادات الأماميـة قـراءة التـاريخ والبحـث في الغاطس منه، والعمل بمحتوى ومضمون التخطيط الاستراتيجي المـرتبط بالأحـداث، وصـلته بصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، إذ إن هناك أمثلة حية من التـاريخ القـديم والحـديث والمعـاصر، في ادارة الأزمـات وحـسمها، بقـرارات متوازنـة وراجحـة في التـصرّف والتـصرّف، وبخاصة ما ورد في القرآن العظيم من قصصٍ ذات علاقة بإدارة الأزمات، ومنها ادارة الصراع بين نبيّ اللـه سـليمان عليـه الـسلام والملكـة بلقـيس ملكـة سـبأ، وكيـف انتهـى بالـشورى وبالعقل الراجح الذي كان فيـه الحكـمُ لله تعـالى مـن خـلال طاعتـه، في التوقيـت الـصحيح للقرار، وفي المكان المناسب له.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المصادر والمراجع العربية:

1. القرآن الكريم.- المدينة المنورة: مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، 1424هـ / 2002م.
2. سنن الترمذي رقم (1245) وقال: حسن صحيح.
3. انظر السلسلة الصحيحة للألباني رقم (1795).
4. صحيح البخاري، رقم (5668).
5. صحيح البخاري، رقم (2467).
6. د. الهلالي الشربيني. إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين.- المنصورة: المكتبة العصرية، 2006.
7. إرنست آر. الكساندر. المداخل الى التخطيط. ترجمة: د.فيصل عبدالعزيز المبارك.- الرياض: النشر العلمي للمطابع، جامعة الملك سعود، 1421هـ /2001م.
8. د.أحمد صقر. الإدارة العامة / مدخل بيئي مقارن.- بيروت: دار النهضة العربية، 1979.
9. د.العربي دخموش. نظرية الاستراتيجيات الدولية.- الجزائر: جامعة التكوين المتواصل، 2004.
10. الفين وهيدي توفلر. ترجمة: صلاح عبد الله. حضارة الموجة الثالثة.- بيروت: دار الأزمنة الحديثة، 1990.

11. د.إسماعيل صبري مقلد. العلاقات السياسية الدولية / دراسة في الأصول والنظريات.- الكويت: جامعة الكويت، 1971.
12. أنس أكرم محمد العزاوي. نظم المعلومات ودورها في عملية صنع القرار السياسي الخارجي/ حرب تشرين عام 1973.- بغداد: كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، رسالة ماجستير، 1981.
13. د.أحمد باسل البياتي، دور الرئيس والكونغرس في السياسة الخارجية الأمريكية.- بغداد: مجلة قضايا سياسية، العدد الأول، المجلد الثاني، 2001.
14. د. أماني قنديل. معاير التقييم في علم السياسة. بحث ضمن كتاب تقويم السياسات العامة.- القاهرة: مطبعة أطلس، 1989.
15. د. أعراف عبد الغفار عمر. إدارة المعرفة ودورها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.-بغداد: الجامعة المستنصرية، المعهد العالي للدراسات السياسية الدولية، 2004،
16. بيتر اف دركر. القرار الفعال، كتاب فن الإدارة. ترجمة: أسعد أبو لبدة.- عمان: دار البشير للنشر، 1997.
17. بنجامين تريجو، جون زيمرمان. استراتيجية الإدارة العليا.- القاهرة: الدار الدولية للنشر، 1988.
18. بوب وود وورد. القادة. ترجمة: محمد مستجير.- القاهرة: مكتبة مدبولي، 1992.
19. جوديث يافية، ترجمة: أحمد رمو. الشرق الأوسط عام 2015 من منظور أمريكي.- دمشق: دار علاء الدين للنشر والتوزيع، ط2، 2007.
20. د.جمال علي زهران. الإطار النظري لصنع القرار السياسي ورؤية استراتيجية لصنع القرار التنموي في مصر.- الاسماعيلية: جامعة قناة السويس، 2005.
21. جيمس دورتي وروبرت بالتسغراف. النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية- ترجمة: وليد عبد الحي.- الكويت: مكتبة شركة كاظمة للنشر والترجمة والتوزيع، 1998.
22. جريدة الأهرام. القاهرة: 16 يونيو 1992.
23. دجلة مهدي محمود النجار. اثر استراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية / دراسة

تحليلية في الشركة العامة للصناعات القطنية في الكوت.- بغداد: الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير، 2001.

24. د.هوشيار معروف. التخطيط الاستراتيجي.- عمان: دار وائل للنشر، 2009.
25. د.حامد ربيع. نظم المعلومات وعملية صنع القرار القومي.- بغداد: مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، العدد 11، 1982،
26. ودودة عبد الرحمن بدران. السياسة الخارجية الأمريكية في عهد كينيدي.- القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، رسالة ماجستير، 1973.
27. .وليم أشعيا عوديشو. النظام السياسي والسياسة الخارجية اليابانية المعاصرة.- الدنمارك: الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، رسالة ماجستير، 2008.
28. د.زياد عبد الوهاب النعيمي. آلية صنع القرار السياسي في ظل المتغيرات الدولية.- عمان: مجلة الحوار المتمدن، العدد 2516، 2009.
29. د.زكريا مطلك الدوري. الإدارة الإستراتيجية/ مفاهيم وعمليات وحالات درامية.- عمان: دار اليازوري العلمية، ط1، 1995.
30. د.حامد ربيع. من يحكم تل أبيب.- بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1975.
31. د.حافظ عواد. المعلومات وأهميتها لصانع القرار.- دمشق: دار النهضة، 2010.
32. د. حسن أبشر الطيب. المحاور النظرية والتجريبية لعلم السياسة العامة.- مسقط: مجلة الإداري، عدد52، 1993.
33. د.حسن طوالبة. في الإعلام والدعاية والحرب النفسية.- إربد: دار عالم الكتب الحديث، 2006.
34. د.حسين عجلان حسن. استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال.- اثراء للنشر والتوزيع، 2008.
35. د. طاهر محسن الغالبي، أ. وائل محمد صبحي ادريس. الادارة الاستراتيجية / منظور منهجي متكامل.- عمان: دار وائل، 2009.

36. د.ياسين العيثاوي. السياسة الأمريكية بين الدستور والقوى السياسية.- عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
37. د.كاظم نزار الركابي. الادارة الاستراتيجية/ العولمة والمنافسة.- عمان: دار وائل، 2004.
38. كلية الحرب الملكية الأردنية، الأسلوب والمنهجية العسكرية، دورة 13، 2000.
39. د. كامل السيد غراب. النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.- الرياض: مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، العدد (56)، 1997.
40. د.مازن إسماعيل الرمضاني. السياسة الخارجية / دراسة نظرية.- بغداد: دار الحكمة للطباعة، 1991.
41. د.مازن إسماعيل الرمضاني. في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي.- بغداد: مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد2، 1979.
42. مبارك عامر بقنه. صيد الفوائد – موقع الكتروني.
43. محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي. مختار الصحاح.- بيروت: دار الكتاب العربي، ط1، 1979.
44. د.محمد مصطفى السنهوري. الادارة الاستراتيجية / النظرية والتطبيق.- الاسكندرية: دار الفكر العربي، 2013.
45. د.محمد سعد أبو عامود. صنع القرار السياسي في الحقبة الساداتية.- بيروت: المستقبل العربي، العدد112، السنة السادسة، 1988.
46. د.محمود علم الدين. ثورة المعلومات ووسائل الاتصال والتأثيرات السياسية لتكنولوجيا الاتصال.- القاهرة: مجلة السياسة الدولية، عدد 123، يناير 1996.
47. د.محمد عبد الفتاح ياغي، و د. هاني يوسف خاشقجي. اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية.- الرياض: جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث، 1989.
48. د.محسن خضير. الهيمنة الاتصالية الفضائية وتحدياتها الثقافية.- القاهرة: مجلة

الدراسات الإعلامية، العدد77، 1994.

49. د.مجدي حبيب. سيكولوجية صنع القرار.- القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1997.

50. د.مزهر شعبان العاني، د.شوقي ناجي جواد. العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات.- عمان: مكتبة الجامعة، 2008.

51. منصور محمد إسماعيل. المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي.- البصرة: جامعة البصرة، أطروحة دكتوراه، 1997.

52. مجلة الوسط اللندنية.- لندن: العدد 6، 1993.

53. د. نبيل محمد مرسي، د. احمد عبد السلام سليم. الادارة الاستراتيجية.- الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007.

54. نضال محمد سعيد. القيادة الإدارية/ المفاهيم والأساليب.- بغداد: مكتبة المثنى، 1977.

55. د.نواف كنعان. اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق.- الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1985.

56. د.نعمة عباس الخفاجي، د.عادل هادي البغدادي. ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء.- بغداد: المؤتمر القطري عن الاتجاهات المستقبلية للإدارة المعاصرة وتحدياتها، نوفمبر تشرين الثاني، 2001.

57. نعمة عباس الخفاجي. الادارة الاستراتيجية / المداخل والمفاهيم والعمليات.- عمان: دار الثقافة للنشر، 2004.

58. د.سامي تيسير سلمان. كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار.- نيويورك: مركز الأفكار العالمية، 1998.

59. د. سليمان الدروبي. اتخاذ القرارات والسيطرة على المشكلات والأزمات.- عمان: دار الأسرة للنشر والتوزيع، ط1، 2006.

60. د.سلمان زيدان. ادارة التدريب وتكنولوجيا الأداء البشري.- صنعاء: النهاري للطباعة، 2008.

61. د.سلمان زيدان. ادارة الجودة الشاملة.- عمان: دار المناهج، جـ1، 2010.

62. د.سلمان زيدان. نظم المعلومات الادارية واتخاذ القرارات.- بيروت: دار بن حزم، 2010.

63. د.سلمان زيدان. محاضرات في ادارة الموارد البشرية على طلاب الماجستير.- صنعاء: جامعة آزال للتنمية البشرية، 2014.

64. سلسلة كتب المستقبل العربي/ 38. العولمة والنظام الدولي الجديد.- بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، 2004.

65. د.سعد غالب ياسين. الادارة الاستراتيجية.- عمان: دار اليازوري، 2002.

66. سلام علي احمد المشهداني. صنع القرار السياسي في الولايات المتحدة الامريكية.- الدنمارك: الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، رسالة ماجستير، 2013.

67. د.سالم العزي، المفاهيم السياسية المعاصرة ودول العالم الثالث.- بغداد: المركز الثقافي العربي، ط1، 1987.

68. د.عامر مصباح. الاتجاهات النظرية في تحليل العلاقات الدولية.- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.

69. د. عبدالغني بسيوني. ولاية القضاء الإداري على أعمال الإدارة.- الاسكندرية: منشأة المعارف، 1983.

70. د.علي السلمي. العلوم السلوكية في التطبيق الإداري.- القاهرة: دار المعارف، 1971.

71. د.علي بيومي. دور الصفوة في اتخاذ القرار السياسي.- القاهرة: دار الكتاب الحديث 2004.

72. د.عمر الجويلي. العلاقات الدولية في عصر المعلومات.- القاهرة: مؤسسة الأهرام، مجلة السياسة الدولية، العدد123، 1996.

73. د.عبد الستار كريم المرسومي. قوة الشخصية / معرفة وتطوير المهارات.- دمشق: دار النهضة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2009.

74. د.عاصم محمد حسين الأعرجي. اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات (بحث مقدم للمؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن).- إربد: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كانون الأول 1993.

75. د. فهمي الفهداوي. السياسة العامة /منظور كلي.- عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2001.

76. د.خالد محمد طلال، أ.وائل محمد إدريس. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.- عمان: دار اليازوري للنشر، 2007.

77. رائد عبد الخالق العبيدي. علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الإستراتيجي.- بغداد: جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه، 2004.

78. خميس ناصر محمد العبيدي. نوع عملية صنع القرار التنظيمي ودور المعلومات فيها.- بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، رسالة ماجستير، 1993.

ثانيا- المصادر والمراجع الاجنبية:

79. Campo, Filemon" Business Policy and Strategy", Change, N Y, Goodyear Publishing, 1980.

80. Cester Cooper, "Micawber Vs. De Jounvenel:Planning and Forecasting in the real world of Washington, "in: Nazli Choucri and T. Robinson, eds., Forecasting in International Relations, Theory, Method , Problem Prospect , W. H. Freeman, san Francisco, 1978.

81. Fukushima, Akiko /. Japanese foreign policy : the emerging logic of multilateralism / St. Martin's Press, 1999.

82. Facts & Figures of Japan 2006/ Foreign Press Center.

83. Hussy, David," Co- operate Plannig: Theory and Practice", Pergamen Press Oxford, 1982.

84. Hopkins & HopKins, 1997.

85. Herbert simon-Adminstration et procerrus de decisision. Tendances actuelles economica 1983.

86. Harold and Margaret sprout Invironment factors in the study of International politics,ed.,by Rosenau,the Free press, New York, 1969.

87. Jones Harry, " Prepairing Company Plans: A Work Book for Effective Co-operate Planning", N. Y, Wily, 1974.

88. John Lowenhardt. Decision Making in soviet politics. The macmillan press, London, 1981.

89. James G. McGann, "The Think Tanks Index", Foregn policy, January / February, 2009.

90. P.H.Levin. on decision and decision making. In public administration journal. Spring 1972.

91. Steiner, G.," Strategic Planning: What Every Manager Must Know?", N.Y, The Free Press, 1979.

بسمِ الـلـه الرَحمَن الرَحيِم

﴿وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا

وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلا أَنْ هَدَانَا الـلـه﴾

صَدَقَ الـلـه العَظيم

Success
Business

Customer
Management
Standard
Development
Consistency
Business
Optimal

